

Materialien zu

Monitoring und Evaluation



Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten

Eine empirische Untersuchung zur Programmumsetzung

**Aktiv für Arbeit im Stadtteil –
arbeitsmarktpolitisches
Netzwerkcoaching in
städtischen Problemgebieten
Eine empirische Untersuchung
zur Programmumsetzung**

Georg Worthmann, G.I.B., Bottrop

Kathrin Filipiak und Gernot Mühge, Helex Institut, Bochum

Zentrale Ergebnisse	3
1. Einleitung	7
1.1 Das Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“	7
1.2 Merkmale der Einzelprojekte	8
1.3 Fragestellung der Untersuchung	8
2. Theoretischer Rahmen und methodisches Vorgehen	10
2.1 Wissenschaftlicher Diskurs zu vernetzten Dienstleistungen in der Arbeitsmarktpolitik	10
2.2 Methodische Vorgehensweise	13
3. Ausgangslage, Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerken in den Quartieren	16
3.1 Rahmenbedingungen und Konzeptionsmerkmale der Einzelprojekte zu Projektbeginn	16
3.2 Typologie des Netzwerkcoachings	24
4. Erwartungen der Netzwerkpartner	33
4.1 Erwartungen der Netzwerkpartner	33
4.2 Wirkungsdimensionen	42
4.3 Zwischenfazit	44
5. Erwartungen und Wirkungen aus Sicht der „zentralen Akteure“ an das Netzwerkcoaching – Ergebnisse der quantitativen Erhebungen	46
5.1 Ziel der Befragung und methodisches Vorgehen	46
5.2 Kooperationsstrukturen im Stadtteil zu Beginn des Projekts	47
5.3 Netzwerkbildung und Kooperation zwischen den Akteuren	48
5.4 Arbeitsmarktpolitische Wirkungen des Projekts	51
5.5 Spezifische Maßnahmen	54
5.6 Laufzeit und Fortführung der Netzwerkaktivitäten	54
5.7 Mittelfristig erwartete Wirkungen des Netzwerkcoachings	55
5.8 Zwischenfazit	56
6. Wirkungsgrößen für eine quartiersspezifische Netzwerkarbeit	58
6.1 Netzwerkcoaching als Managementaufgabe	58
6.2 Kollektive Netzwerkaufgaben	64
6.3 Zielgruppenbezogene Wirkungsgrößen	73
7. Zusammenfassung und Fazit	83
7.1 Erwartungen an ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching	83
7.2 Wirkungsebenen des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings	84
7.3 Nachhaltigkeit	88
7.4 Handlungsempfehlungen	88
Literatur	91

Zentrale Ergebnisse

Von 2013 bis Anfang 2015 förderte das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW das Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ – kurz: „Netzwerkcoaching“, in zehn Quartieren:

- Aachen-Ost
- Bielefeld-Sieker
- Dortmund-Clarenberg
- Dortmund-Scharnhorst
- Duisburg-Marxloh
- Duisburg-Hochfeld
- Gelsenkirchen-Schalke
- Köln-Chorweiler
- Münster-Kinderhaus/Brüningheide
- Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen

Ziel war es, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Ein weiteres Ziel bestand darin, durch die Weiterentwicklung der arbeitsmarktpolitischen Zusammenarbeit der lokalen Akteure besonders arbeitsmarktfremde und schwer erreichbare Zielgruppen zu aktivieren und an niedrigschwellige Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote heranzuführen. Im Rahmen des Programms wurden die Kommunen durch einen sogenannten „Netzwerkcoach“ dabei unterstützt, Netzwerkstrukturen in den Quartieren weiterzuentwickeln, um die programmspezifischen Ziele zu erreichen.

Das vorliegende Arbeitspapier stellt die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms Netzwerkcoaching dar. Ziel der Untersuchung war es, verallgemeinerbare Erkenntnisse für ein sozialräumliches Netzwerkmanagement im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen zu ermitteln. Grundlage der Ergebnisse sind Expertengespräche mit den Netzwerkcoaches, Gruppendiskussionen mit Netzwerkpartnern in den Quartieren und standardisierte Online-Befragungen von „zentralen Akteuren“, die ihre Unterstützung bei der Programmumsetzung im Vorfeld zugesichert hatten.

Die zentralen Ergebnisse beziehen sich auf drei Themenbereiche, nämlich die Wirkungsebenen des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings, die nachhaltige Wirkung des Programms und Handlungsempfehlungen.

Wirkungsebenen des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings

Elemente des Netzwerkcoachings, die eine Erreichung der arbeitsmarktpolitischen Ziele begünstigen, können auf drei Wirkungsebenen verortet werden. Die einzelnen Elemente bzw. Wirkungsgrößen müssen für eine strategische arbeitsmarktpolitische Zusammenarbeit in einem Netzwerk nicht in gleicher Weise erreicht sein. Vielmehr weisen die zehn Quartiere alle Elemente auf, allerdings ergeben sich aus quartiersspezifischen Schwerpunktsetzungen jeweils unterschiedliche Bedeutungen der Wirkungsgrößen.

• Management eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes

In allen Quartieren haben die Netzwerkcoaches Managementaufgaben für das arbeitsmarktpolitische Netzwerk übernommen, die ihnen entweder aus der Programmlogik heraus zugeschrieben oder von den Kooperationspartnern übertragen wurden.

- Eine **Analyse bestehender Kooperationsstrukturen** erfolgt zu Projektbeginn und dient der Ermittlung von Doppelstrukturen und von Entwicklungsbedarfen in der Akteurslandschaft. Die Analyse ist grundsätzlich kontinuierlich anzulegen und könnte auch durch andere Netzwerkpartner oder Dritte erfolgen.

- Durch die **Akquise neuer Netzwerkpartner** wird ein engmaschigeres Netz von Kooperationspartnern im Quartier geschaffen. Ausgehend von der Analyse der Kooperationsstrukturen richtet sich die Akquise sowohl an arbeitsmarktpolitische Akteure als auch an Einrichtungen, die gewöhnlich nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden, aber als „Multiplikatoren“ (etwa Jugend- und Familienzentren oder Kultureinrichtungen) der Ansprache der Zielgruppe dienen.

- Für eine gelingende Kooperation ist ein geeigneter **Rahmen für die Netzwerkarbeit** zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Netzwerkpartner ausgeglichen werden und möglichst alle Beteiligten einen Mehrwert durch die Netzwerkarbeit wahrnehmen.

- Eine wirkungsvolle Netzwerkarbeit setzt eine **administrative „Geschäftsführung“** voraus, um eine Konzentration

der Netzwerkpartner auf die inhaltliche Kooperation zu erreichen. Die Geschäftsführung kann durch andere Netzwerkpartner oder Dritte unterstützt werden.

• Kollektive Netzwerkaufgaben

Neben den Managementaufgaben bestehen weitere Aufgaben, die die Netzwerkpartner gemeinsam erbringen. Folgende kollektiven Aufgaben sind geeignet und notwendig, um ein funktionsfähiges arbeitsmarktpolitisches Netzwerk zu entwickeln.

- Die **Einbindung des Jobcenters** ist im Netzwerk gemeinsam zu verfolgen. Gelingt es nicht, dem Jobcenter einen Mehrwert in der Kooperation zu vermitteln, fehlt der wichtigste arbeitsmarktpolitische Akteur zur Unterstützung arbeitsmarktferner Personen. Zudem ist es förderlich, wenn ein „stabiler Kern“ an Netzwerkpartnern einschließlich des Jobcenters gebildet wird, die dauerhaft und verlässlich kooperieren.
- Die **Professionalisierung** dient der Weiterentwicklung arbeitsmarktpolitischer Kompetenzen der etablierten und insbesondere der neu hinzukommenden Netzwerkpartner. Instrumente der gegenseitigen Kompetenzvermittlung sind Erfahrungsaustausche, Wissenstransfer und fachliche Inputs. In der Professionalisierung besteht für viele Netzwerkpartner ein zentraler Mehrwert der Kooperation.
- **Vertrauen und Empathie** sind die Basis dafür, dass die konkreten Dienstleistungen für die Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig im Netzwerk erbracht werden. Kooperationserfahrungen sind hierfür Voraussetzung, setzen aber auch den Willen zur Transparenz und den Abbau gegenseitiger Vorbehalte voraus. Die Netzwerkpartner sind daher gemeinsam aufgefordert durch Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Empathie setzt eine Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern voraus.
- Die gemeinsame Netzwerkarbeit erzeugt zudem eine **Identitäts- und Sinnstiftung**, die als eigenständiger Mehrwert betrachtet wird. Eine Netzwerkidentität kann entstehen, indem die Netzwerkpartner eine gemeinsame Aufgabe bewältigen und als ein Netzwerk agieren. Die Sinnstiftung bezieht sich auf eine Selbstvergewisserung der individuellen Akteure durch die gegenseitige Bestätigung des „richtigen“ Handelns.
- Eine kollektive Aufgabe der Netzwerkpartner besteht zudem darin, eine **nachhaltige Wirkung** über das Projektende hinaus zu sichern.
- **Zielgruppenspezifische Aktivierung**
Die strukturellen Entwicklungen auf der Netzwerkebene haben mittelbar Effekte für die Zielgruppen. Dabei ist es unerheblich, um welche konkrete Zielgruppe es sich im Rahmen der Zielsetzungen des Programms handelt.
- Ein **breites Spektrum von Unterstützungsangeboten** durch eine Vielzahl von Akteuren schafft die qualitative Voraussetzung für eine „Dienstleistungskette“, mit der den unterschiedlichen Bedarfen der Zielgruppen über ein erweitertes Unterstützungsangebot begegnet werden kann.
- Die Vernetzung der Kooperationspartner führt zu einer **engmaschigen Betreuung**, um die Personen der Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig innerhalb der Dienstleistungskette weiterzuleiten. Dieses Merkmal begünstigt eine reibungslose Weiterleitung von Einzelpersonen an andere Netzwerkpartner und Unterstützungsangebote, die vor allem für arbeitsmarktferne Personen eine entscheidende Unterstützung im Aktivierungsprozess darstellen.
- Durch **aktive Ansprache** werden Personen in ihrem Umfeld erreicht, die im engeren Sinne **nicht** „hilfesuchend“ sind. Für sie beginnen die Dienstleistungsketten erst, wenn sie von Dritten initiiert werden, d. h., eine engmaschige Betreuung kann erst beginnen, wenn ein Netzwerkpartner Kontakt zu den Hilfesuchenden hat.
- Eine **Hilfestruktur im Quartier** hat eine förderliche Wirkung auf den Aktivierungsprozess, da für manche Personen Unterstützungsangebote in anderen Stadtteilen eine unüberwindbare Hürde darstellen. Ämter und andere Einrichtungen sollten ihre Dienstleistungen verstärkt im Quartier erbringen. Durch ehrenamtliche Personen kann ein unerwünschtes Ende der Dienstleistungskette verhindert werden, indem sie die „Hilfesuchenden“ – nicht nur außerhalb des Quartiers – bei Behördengängen, Beratungen etc. begleiten.

Nachhaltigkeit

Die Projekte zeigen eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen in den Quartieren, wenn auch das Netzwerkcoaching nicht auf dem Niveau erhalten bleibt, das es während der Projektlaufzeit hatte.

- Die „zentralen Akteure“ erwarten, dass die durch das Projekt geschaffenen Netzwerkbeziehungen auch längerfristig erhalten bleiben, eine positive Wirkung auf die soziale Situation im Stadtteil entfalten und die Wirkungen für die Zielgruppen somit über die Programmlaufzeit hinausreichen.
- In allen Quartieren waren zum Projektende Diskussionen oder konkrete Aktivitäten festzustellen, die auf eine unmittelbare Fortsetzung des Netzwerkcoachings nach Projektende ausgerichtet waren. Ein Teil der Netzwerkcoachs wurde weiterbeschäftigt und nimmt ähnliche Aufgaben im selben Sozialraum wahr. In einem Projekt wurde nach Ende der Förderung eine Kooperationserklärung zwischen dem Jobcenter, einer kommunalen Einrichtung zur Beschäftigungsförderung und einem freien Qualifizierungsträger angestrebt, die die künftige quartiersbezogene Zusammenarbeit und Aufgabenteilung regelt. Aus weiteren Projekten ist bekannt, dass einer der Netzwerkpartner das Netzwerkmanagement – in geringerem Umfang – übernommen hat.
- Die Projekte bzw. die Kommunen wollen an die Erfahrungen des Landesprogramms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ anknüpfen. Ein Handlungsansatz hierfür könnte in dem gemeinsamen Aufruf der Programme des „Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung“ (EFRE), des „Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung ländlicher Räume“ (ELER) und des „Europäischen Sozialfonds“ (ESF) „Starke Quartiere – starke Menschen“ bestehen. Einige Städte bereiten derzeit entsprechende „Integrierte Handlungskonzepte“ vor.

Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, dass „Netzwerkcoaching“ eine strukturbildende Maßnahme zur Weiterentwicklung der zielgruppenorientierten Landesarbeitspolitik darstellt, indem arbeitsmarktpolitische

Netzwerkstrukturen in Quartieren gefördert werden und es sich dadurch positiv auf die Ansprache und Aktivierung arbeitsmarktferner Personen auswirkt. Die Untersuchung des Programms gibt aber Hinweise auf ungünstige Umsetzungsbedingungen und Entwicklungspotenziale, aus denen Handlungsempfehlungen für künftige Förderprogramme zur Entwicklung strukturbildender Maßnahmen mit Quartiersbezug abgeleitet werden können.

Die Handlungsempfehlungen beziehen sich auf drei Bereiche:

• Programmkonzeption

- Mögliche Förderprogramme sollten den Antragstellern Raum lassen, um die lokalen Rahmenbedingungen und eigene Schwerpunktsetzungen im Konzept berücksichtigen zu können. Eine Auswahl des Quartiers sollte ebenfalls den Kommunen obliegen, um anschlussfähige Konzeptionen an andere sozialraumorientierte Ansätze zu ermöglichen.
- Bei der Formulierung von Förderzielen führen unbestimmte Begriffe wie „Aktivierung“ oder „arbeitsmarktferne Zielgruppe“ regelmäßig zu unterschiedlichen Interpretationen der Projektbeteiligten, die in der späteren Netzwerkarbeit zu Interessenkonflikten führen können. Ein Aufruf sollte daher bereits möglichst konkrete Förderziele benennen, ohne dabei zu enge Grenzen für die Antragstellung zu setzen. Zudem sollten die Antragsteller aufgefordert werden, arbeitsmarktpolitische Indikatoren nach einer einheitlichen Systematik in den Antragsunterlagen aufzubereiten, um die Ausgangssituation in den Quartieren vergleichen zu können.
- Eine Kooperation kann zwar auf Zielvereinbarungen und Letters of Intent aufbauen, das Engagement der Partner wird aber durch den wahrgenommenen Mehrwert der Kooperation erzeugt. Damit das Netzwerkmanagement bereits zu Projektbeginn über die Interessenlagen im Netzwerk informiert ist, sollten die künftigen Kooperationspartner mit den Antragsunterlagen selbst über ihre Ziele und Erwartungen Auskunft geben.

• Strukturbildende Maßnahmen in Quartieren

- Die strukturbildenden Wirkungen des Netzwerkcoachings konnten auf Ebene des Netzwerkmanagements und der kollektiven Netzwerkarbeit nachgezeichnet werden. Auf

beiden Ebenen kann die Netzwerkarbeit durch externe Dienstleistungen – etwa bei einer externen Moderation bei Interessenkonflikten, zur Unterstützung der administrativen Geschäftsführung oder bei der Professionalisierung durch Workshops, Erfahrungsaustausche und fachliche Inputs – unterstützt werden. Die Vergabe solcher Dienstleistungen an Dritte entlastet die Netzwerkpartner und kann den Mehrwert an einer Netzwerkbeteiligung erhöhen. Voraussetzung für die Einbindung externer Dienstleister ist es, in der Programmkonzeption entsprechende Förderbedingungen und Ressourcen vorzusehen.

- Förderkonzepte wie das Netzwerkcoaching, die arbeitsmarktferne Personen als Zielgruppe haben, legen einen Schwerpunkt auf Ansprachekonzepte. Zugleich können in den Quartieren für einen Teil der Zielgruppe weder geeignete Multiplikatoren, noch „Kümmerer“ verfügbar sein, die eine aktive Ansprache übernehmen. Für diesen Fall sollte ein (professioneller) „Aktivierungs-Lotse“ die Ansprache übernehmen können. Voraussetzung hierfür ist eine flexible Programmkonzeption, die die Einbindung eines Lotsen zulässt.

- **Nachhaltigkeit**

- Die zweijährige Projektlaufzeit war ausreichend, um eine nachhaltige Verbesserung für Netzwerk und Zielgruppe zu erzielen, dies zeigen die zuvor beschriebenen Wirkungen des Programms. Anzustreben wäre es allerdings, das erzielte Niveau bei Ende einer Projektförderung weitgehend aufrechtzuerhalten. Dies könnte erreicht werden, wenn der Fördergegenstand – hier die Netzwerkcoachs – nicht zu einem Stichtag ihre Arbeit beenden und die Aufgaben des Netzwerkmanagements gleichzeitig und möglichst umfassend auf die Netzwerkpartner übertragen werden müssen. Günstiger wäre eine Förderung über eine angemessene Dauer, um die Entwicklung strukturbildender Maßnahmen zu gewährleisten. Anschließend gleitet die Förderung sukzessive aus, damit die Managementaufgabe schrittweise und geordnet an andere Akteure übertragen werden kann.
- Die Antragsteller sind verpflichtet, in den Antragsunterlagen darzulegen, wie die entwickelten Strukturen nach Auslaufen der Förderung Bestand haben sollen. Um den Netzwerkpartnern die kollektive Aufgabe, eine nachhaltige Wirkung über das Projektende hinaus zu sichern, auch während der Programmsetzung bewusst zu halten, sollte auch eine Konkretisierung der ursprünglich geplanten Maßnahmen obligatorisch vorgesehen werden.

1. Einleitung

1993 wurde das ressortübergreifende „Integrierte Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ – kurz: Soziale Stadt NRW – ins Leben gerufen. Inzwischen wurde von allen Bundesländern und der Bundesregierung gemeinsam das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die Soziale Stadt“ aufgelegt.

Ausgangspunkt für das Handlungsprogramm war der Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft: Der Arbeitsplatzabbau in der Montanindustrie führte zu hoher Arbeitslosigkeit unter den Beschäftigten im Kohlenbergbau und in der Stahlindustrie. Die baulichen und sozialstrukturellen Folgen des Strukturwandels zeigen sich bis heute in vielen Regionen und Städten und konzentrieren sich häufig in Stadtteilen und Quartieren. Leitidee des Integrierten Handlungsprogramms ist es, Prozesse des Strukturwandels positiv zu gestalten und anhaltenden negativen Entwicklungen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht entgegenzuwirken, indem vorhandene Kräfte mobilisiert und vernetzt werden. In ganzheitlichen Ansätzen der Problemlösung werden politische Handlungsebenen verknüpft, lokale Akteure einbezogen und Bewohner/-innen beteiligt. Seit 1994 wurden in Nordrhein-Westfalen 93 Stadtteile gefördert, derzeit sind in NRW über 60 Stadtquartiere Teil des Integrierten Handlungskonzepts Soziale Stadt NRW (Städtenetz Soziale Stadt NRW/MBWSV NRW 2015, vgl. auch Kersting et al. 2013, Aehnelt et al. 2008).

1.1 Das Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“

In Kontext des Integrierten Handlungskonzepts „Soziale Stadt NRW“ bewegt sich das Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ – kurz: Netzwerkcoaching – das vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW gefördert wurde (MAIS NRW 2012a: 51 f.). Im Rahmen des Programms Netzwerkcoaching wurden zehn besonders betroffene Quartiere der Sozialen Stadt NRW ab 2013 für zwei Jahre dabei unterstützt, Netzwerkstrukturen weiterzuentwickeln, um die programmspezifischen Ziele zu erreichen. Zuwendungsempfänger konnten ausschließlich Kommunen sein. Voraussetzung für die Förderung war es zudem, dass ein Stadtteil bereits im Rahmen des Bundesländer-Programms Soziale Stadt NRW oder Stadtumbau-West gefördert wird oder wurde (MAIS 2012b: 52).

Ziel des Programms war es, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Ziel war es darüber hinaus, auf diese Weise arbeitsmarktferne Zielgruppen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an (niedrigschwellige) Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote mit Marktperspektive heranzuführen“ (MAIS 2012b: 4).

Um diese Ziele zu erreichen, wurde im Rahmen des Programms der Aufbau eines strategischen Netzwerkmanagements von arbeitsmarkt- und zielgruppenspezifischen Strukturen in städtischen Problemgebieten unterstützt. Die Unterstützung erfolgte durch einen „Netzwerkcoach“, der das Netzwerkmanagement arbeitspolitisch aktivieren, qualifizieren und weiterentwickeln sollte. Gefördert wurden Personal- und Sachausgaben in Form einer Anteilsfinanzierung in Höhe von bis zu 80 % der förderfähigen Ausgaben. Die Personalausgaben für Netzwerkcoaches bezogen sich auf mindestens eine Halbtagsstelle und maximal zwei Vollzeitstellen je Stadtteil (MAIS 2012a: 53).

Aufgaben des Netzwerkcoaches waren es, die für die Umsetzung arbeitsmarktpolitisch relevanter Strukturen oder Prozesse verantwortlichen Institutionen zu beraten, vorhandene arbeitspolitische Netzwerkstrukturen zu aktivieren und zu qualifizieren und diese Strukturen mit den Akteuren vor Ort weiterzuentwickeln. Der Netzwerkcoach trat zudem als arbeitspolitischer Multiplikator und Qualitätsentwickler auf, führte geeignete, prozessbezogene Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung arbeitsmarktpolitischen Know-hows durch und regte die Akteure vor Ort an, strategische Zielsetzungen für ein zukünftiges Netzwerkmanagement zu entwickeln um damit einen nachhaltigen arbeitsmarktpolitischen Know-how-Transfer zu gewährleisten (MAIS 2012b: 5).

Angesichts der vielfältigen und voraussetzungsreichen Aufgaben sah die Förderung vor, dass der Netzwerkcoach über einen Bachelor- oder Fachhochschulabschluss (oder gleichwertige Qualifikationen, Kompetenzen und Berufserfahrungen) sowie über Berufserfahrungen und Zusatzqualifikationen im Bereich Netzwerkmanagement verfügt. Darüber hinaus wurden vom Netzwerkcoach einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse u. a. in sozialraumbezogenen Arbeitsmarktstrukturen und -prozessen, in der Analyse und

Dokumentation von Organisationsentwicklungsprozessen und über den regionalen Arbeitsmarkt sowie zu lokalen Unternehmen und Bildungseinrichtungen erwartet (MAIS 2012b: 14).

Im Rahmen des Programms wurde folgenden lokalen Akteuren eine bedeutende Funktion zugeschrieben: Kommune, Agentur für Arbeit, Jobcenter, wirtschaftsnahen Akteuren, Qualifizierungsträgern und dem Stadtteilmanagement. Diese Akteure mussten für die Antragstellung ihren Kooperationswillen oder eine aktive Unterstützung im Programm zusichern. Dem Förderantrag musste eine verbindliche Zielvereinbarung der Kommune mit der Agentur für Arbeit und mit dem Jobcenter und vom kommunalen Stadtteilbüro bzw. Quartiersmanagement ein Letter of Intent beiliegen. Außerdem mussten mindestens zwei wirtschaftsnahe Akteure (etwa Kammern oder Arbeitgeberverbände) oder zwei andere arbeitsmarktpolitische Akteure (z. B. Bildungs- und Beschäftigungsträger) ein aktives Mitwirken im Projekt über Letters of Intent zugesagt haben (MAIS 2012a: 52).

1.2 Merkmale der Einzelprojekte

Das Programm Netzwerkcoach begann zum 01.01.2013, im Mai 2013 startete mit der Stadt Münster der zehnte Träger mit der Umsetzung. Folgende Träger bzw. Quartiere wurden im Rahmen des Programms unterstützt (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Quartiere im Programm Netzwerkcoaching, Projektstart und -ende

Quartier	Projektstart	Projektende	Verlängerung
Aachen-Ost	01.01.2013	31.12.2014	
Bielefeld Sieker	01.01.2013	31.12.2014	30.04.2015
Dortmund Clarenberg	01.01.2013	31.12.2014	30.04.2015
Oberhausen Innenstadt/ Alt-Oberhausen	01.01.2013	31.12.2014	31.05.2015
Dortmund-Scharnhorst	01.01.2013	31.12.2014	
Duisburg-Marxloh	01.03.2013	28.02.2015	
Duisburg-Hochfeld	01.03.2013	28.02.2015	
Köln-Chorweiler	01.04.2013	31.03.2015	
Gelsenkirchen-Schalke	01.04.2013	31.03.2015	
Münster Kinderhaus/ Brüningheide	15.05.2013	14.05.2015	

Quelle: Datenbank BISAM

Die Umsetzung in den Quartieren begann je nach Zeitpunkt der Antragstellung und Bewilligung durch die zuständigen Bezirksregierungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und endete i. d. R. nach zwei Jahren. Drei Projekte verlängerten die Umsetzung über die ursprünglich vorgesehene zweijährige Laufzeit hinaus, indem sie eine kostenneutrale Verlängerung beantragten.

Im Rahmen der fachlichen Begleitung des Programms führte die G.I.B. Trägerbesuche und Erfahrungsaustauschtreffen durch. Darüber hinaus unterstützte die G.I.B. koordinierend und konzeptionell weitere Treffen der Träger und Netzwerkcoachs, bei denen umsetzungsrelevante Themen und Ortsbegehungen in den Quartieren im Mittelpunkt standen. Die fachliche Begleitung wies auf die unterschiedlichen Ansätze und Vorgehensweisen hin, die die Träger verfolgten. Die große Varianz begründete sich mit heterogenen örtlichen Rahmenbedingungen, Problemlagen und Zielgruppen sowie mit quartiersspezifisch divergierenden bestehenden Netzwerkstrukturen und institutionellen Anbindungen der Netzwerkcoachs. Hieraus resultierten heterogene Konzeptionen.

1.3 Fragestellung der Untersuchung

Diese Heterogenität der Einzelprojekte war eine wesentliche Rahmenbedingung für die wissenschaftliche Begleitung des Programms, die die G.I.B. übernahm und dabei vom Helix Institut, Bochum, unterstützt wurde. Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war es, einerseits im Sinne einer formativen Evaluation die erreichten Zielzustände zu ermitteln und den Programmzielen gegenüberzustellen und andererseits – trotz der divergierenden Konzeptionen und Implementationen in den zehn Quartieren – verallgemeinerbare Erkenntnisse für ein sozialräumliches Netzwerkmanagement im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen zu ermitteln.

Die Fragestellungen, denen die wissenschaftliche Begleitung im Einzelnen nachging, waren nach zwei Phasen der Implementation differenziert:

Fragen zur Ausgangssituation und zum Beginn der Implementation

- **Vernetzung:** Welche lokalen Netzwerkstrukturen bestanden zu Beginn im Quartier? Welche Maßnahmen waren vorgesehen, um ein Netzwerkmanagement zu entwickeln? Welche Akteure sollten einbezogen werden? Inwiefern haben Kommune, Agentur für Arbeit, Jobcenter, wirtschaftsnahe Akteure, Qualifizierungsträger und Stadtteilmanagement ihre Kooperation bzw. Unterstützung zugesagt?
- **Zielgruppen:** Welche Zielgruppen standen anfangs in den jeweiligen Projekten im Fokus? Wie viele Menschen sollten auf welche Weise angesprochen werden?
- **Netzwerkcoach:** Wie viele Stellen für Netzwerkcoachs sind für das Quartier vorgesehen? Welche Qualifikation und weiteren Merkmale weisen sie auf?
- **Rahmenbedingungen:** Wie sind die Bevölkerungsstruktur, Arbeitsmarktsituation etc. der Stadt/des Quartiers zu beschreiben? Ist die Stadt/das Quartier Teil eines anderen Programms, das die Prozesse des Strukturwandels oder die besonderen Problemlagen aufgreift? Welcher inhaltliche Bezug besteht zur Sozialen Stadt NRW?
- **Beginn der Implementation:** Sind bereits Entwicklungen bei den Zielen und Aufgaben zu erkennen? Geht die Entwicklung in die geplante Richtung? Inwiefern werden Korrekturen an a) den Zielen und Aufgaben und/oder b) an der Vorgehensweise für notwendig gehalten? Welche Korrekturen werden für erforderlich gehalten und welche Maßnahmen und Ressourcen sind hierfür notwendig? Inwiefern tragen die Maßnahmen dazu bei, das Projektziel zu erreichen?

Fragen zur Implementation und Konsolidierung der Netzwerkstrukturen

- **Vernetzung:** Inwiefern haben sich im weiteren Verlauf des Programms die Netzwerkstrukturen verändert? Welche weiteren Änderungen der Netzwerkstrukturen sind geplant? Welchen Anteil hat der Netzwerkcoach bzw. das Programm an den Veränderungen? Wie wird die Rolle des Netzwerkcoachs von Netzwerkakteuren wahrgenommen?
- **Netzwerkmanagement:** Wurden strategische Zielsetzungen für ein Netzwerkmanagement entwickelt? Was sieht die Zielsetzung vor? Welche Schritte sind für die

Umsetzung vorgesehen bzw. schon umgesetzt? Inwiefern waren welche Akteure – insbesondere Kommune, Agentur für Arbeit, Jobcenter, wirtschaftsnahe Akteure, Qualifizierungsträger und Stadtteilmanagement – an der Festlegung der strategischen Zielsetzungen und/oder der Umsetzung beteiligt und inwiefern haben sie die Zielsetzungen erreicht? Welche Faktoren beeinflussen Vernetzung und Netzwerkmanagement? Was fehlt, um die Vernetzung und das Netzwerkmanagement zu verbessern?

- **Zielgruppen:** Haben die vorgesehenen Maßnahmen dazu beigetragen, die Zielgruppe anzusprechen und Unternehmen einzubeziehen? Wurden Änderungen bei der geplanten Zielgruppe und/oder Ansprache vorgenommen? Wie viele Menschen wurden erreicht? Wie viele nahmen niedrigschwellige Angebote an? Wie viele mündeten in eine Qualifizierung, eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme oder in Beschäftigung? Inwiefern beeinflussen welche Faktoren die Zielgruppenenerreichung? Was ist nötig, um die Zielgruppenenerreichung zu verbessern?

Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen wurde ein Untersuchungsansatz gewählt, der verschiedene Methoden miteinander verbindet. Neben der Auswertung von Dokumenten wurden von der G.I.B. auch Erhebungen durchgeführt.

Zu Beginn des vorliegenden Berichtes werden in Abschnitt 2 zunächst der theoretische Rahmen und die eingesetzten Methoden dargestellt. Eine Beschreibung der Ausgangssituationen und der Implementation sind Inhalt des Abschnitts 3, in dem die umsetzungsrelevanten Merkmale der Einzelprojekte dargestellt werden und eine Typologie von „Netzwerkcoaching“ vorgenommen wird. Abschnitt 4 befasst sich mit den Zielsetzungen und Wirkungsdimension der Einzelprojekte. Welche Erwartungen und Einschätzungen die Netzwerkpartner in den jeweiligen Quartieren zum Landesprogramm hatten, wird in Abschnitt 5 vorgestellt. Abschnitt 6 geht auf Grundlage von Gruppendiskussionen mit Netzwerkpartnern und Gesprächen mit Netzwerkcoachs der Frage nach, welche Faktoren die Umsetzung des Landesprogramms maßgeblich beeinflussten. Anschließend werden in Abschnitt 7 die Erkenntnisse auf der Programmebene diskutiert, bewertet und im theoretischen Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung verortet. Abschließend werden die Ergebnisse in einem Fazit zusammengeführt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2. Theoretischer Rahmen und methodisches Vorgehen

Der Titel des Landesprogramms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ beinhaltet bereits die zentralen Stichworte, die die theoretische Konzeption der Begleitforschung einrahmen: Das Projekt Netzwerkcoaching verbindet den Ansatz des Netzwerkes als „hybride Form“ der Koordination der Leistungserstellung zwischen Markt und Hierarchie mit arbeitsmarktpolitischer Theorie. Der theoretische Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wird in Abschnitt 2.1 erläutert. In Abschnitt 2.2 werden die Methoden der empirischen Sozialforschung dargestellt, die bei der Untersuchung des Programms eingesetzt wurden.

2.1 Wissenschaftlicher Diskurs zu vernetzten Dienstleistungen in der Arbeitsmarktpolitik

In der Arbeitsmarktpolitik werden Netzwerke zum einen als möglicher Steuerungsmechanismus der arbeitsmarktpolitischen Leistungserstellung diskutiert (z. B. Hild 1997), zum anderen als eine wichtige Infrastruktur zur Gewährung sozialer Unterstützung in prekären Lebenssituationen (Diewald/Sattler 2010). Das Projekt Netzwerkcoach verbindet beide Aspekte: Das Projektziel ist der Aufbau von örtlichen, strategischen Netzwerken, d. h. einer sogenannten „hybriden“ Zusammenarbeit lokaler Trägerorganisationen mit dem Ziel, eine wirksame arbeitsmarktpolitische Versorgungsstruktur für arbeitsmarktpolitische Zielgruppen zu entwickeln. Das Projekt will mittelbar über die Förderung von Netzwerken jene Zielgruppen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld“ aktivieren (MAIS 2012b: 4).

In der deutschen Literatur ist die Verbindung der verschiedenen Netzwerkkonzepte für die Arbeitsmarktpolitik in erster Linie mit dem Namen Claus Reis und seinem Konzept der arbeitsmarktpolitischen Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten verbunden (Reis 2011; Reis u. a. 2010). Die folgenden Abschnitte widmen sich der kritischen Reflexion seines Ansatzes.

Nachfolgend wird zunächst auf die wissenschaftliche Diskussion eingegangen. Dabei zeigt sich, dass der Netzwerkbegriff von den vielen Fachdisziplinen genutzt und unterschiedlich konnotiert wird. Im gesellschaftswissenschaftlichen Diskurs

werden unterschiedliche Netzwerktypen unterschieden, die auch im arbeitsmarktpolitischen Kontext Anwendung finden (Abschnitt 2.1.1). Ausgehend von der Typologie entwickelte Ende der 1990er Jahre Claus Reis das Konzept der Dienstleistungskette, das in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit erfährt und auf das in Abschnitt 2.1.2 eingegangen wird.

2.1.1 Persönliche und Produktionsnetzwerke in der Arbeitsmarktpolitik

In der Wissenschaft bezeichnet der Begriff „Netzwerk“ allgemein die koordinierte Zusammenarbeit von autonomen Akteuren, die partiell gemeinsame, partiell divergierende Interessen verfolgen. Netzwerkforschung umfasst keinen einheitlichen Forschungsbereich, sondern vielmehr einen Komplex aus verschiedenen Fachwissenschaften, Forschungsgegenständen und Netzwerkkonzepten, die Ende der 1990er Jahre insgesamt einen Boom erlebt haben.

Einen Höhepunkt der Debatte markiert der Begriff der **Netzwerkgesellschaft**, der zu Zeiten neu aufstrebender Informationstechnologien von Manuel Castells als prominentem Vertreter geprägt worden ist (Castells 1996 und 2003, kritisch z. B. Wolf 2000). Digitale Kommunikationstechnik schafft in einer Zeit der Informations- und Wissensgesellschaft neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, so Castells Überlegungen: „Digital communication networks are the backbone of the network society“ (Castells 2006: 4). Er folgert, dass sich Netzwerke in allen gesellschaftlichen Bereichen zum dominanten Strukturprinzip entwickeln.

Die Auswirkungen von neuen Informationstechnologien (IT) auf die Ökonomie wurden ebenfalls in den 1990er Jahren anhand der Dichotomie von Markt und Hierarchie kontrovers diskutiert: Die Frage, ob neue Technologien eher zu einer Ausweitung von Märkten oder Hierarchien führen, wurde von Malone, Yates und Benjamin bereits 1987 gestellt und mit einem „move to the market“ beantwortet. Im Gegenzug dazu haben Holland und Lockett die These aufgestellt, dass „[i]n essence, Information Systems enable organizations to do what they want to do more efficiently and flexibly“ (Holland/Lockett, 1994: 409 vgl. auch Holland/Lockett, 1997). Je nach Art der Leistungserstellung stärken IT die beiden Koordinationsformen Markt und Hierarchie, die Autoren nennen den Trend daher „move to the mixed mode“ (ebd.; vgl. Mühge, Hertwig, Tackenberg 2004). Die Erweiterung

dieser Debatte um das Netzwerkkonzept geht schließlich auf Clemons und Reddi zurück, die einen umfassenden „move to the middle“ prognostiziert haben (Clemons/Reddi 1994): Neue Technologien und Produktionssysteme führen weder zu mehr Markt noch zu mehr Hierarchie, sondern begünstigen die netzwerkförmige Koordination zwischen Organisationen.

Die Frage nach der allgemeinen gesellschaftlichen oder ökonomischen Dominanz von Netzwerken als hybride Form der Koordination wird bis heute kontrovers diskutiert. Ein gesicherter Konsens besteht lediglich darin, dass der Netzwerkbegriff ein schillernder ist, der sich zu seiner Zeit zur „dominanten rhetorischen Figur“ (Schubert 2008: 8; vgl. Reis u. a. 2010: 11) bzw. zum „Paradigma der Organisationskultur“ (Schmid 1994) aufgeschwungen hat. Unbestritten ist weiter, dass das Aufkommen des Netzwerkbegriffs zeitlich und inhaltlich mit neuen Informationstechnologien verbunden ist, die allerdings im Kontext von Netzwerken in der Arbeitsmarktpolitik kaum thematisiert werden. Die Dichotomie von Markt und Hierarchie wird in diesem Zusammenhang in Markt und Staat übersetzt und auch hier durch das Netzwerkkonzept erweitert. Markt und Staat als unvollkommene Koordinationsangebote können der „Lösung komplexer Koordinationsprobleme“ in der Arbeitsmarktpolitik nicht (mehr) gerecht werden, die Koordination erfordert Netzwerke als neue, ebenfalls hybride Steuerungsinstitution (Hild 1997: 73).

Insgesamt wird der Netzwerkbegriff im Kontext von Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktpolitik auf zwei Ebenen – der privaten und der professionellen Ebene – verwendet. Die private Ebene wird mit „primären Netzwerken“ in den Fokus genommen, die aus persönlichen Beziehungen von Individuen bestehen. Die arbeitsmarktpolitische Funktion primärer Netzwerke wird darin gesehen, dass das stabile,

soziale Umfeld, zum Beispiel die Familie, Freunde oder die Nachbarschaft, soziale Unterstützung in bestimmten Lebenssituationen bereitstellen kann (vgl. Tabelle 2).

Die professionelle Ebene ist mit sogenannten „tertiären Netzwerken“ verbunden, die aus der kooperativen Zusammenarbeit von Unternehmen und Organisationen bestehen. Im Kontext der Arbeitsmarktpolitik werden in erster Linie Unternehmen oder Organisationen des dritten Sektors betrachtet, d. h. Anbieter von arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungen, die zwischen Markt und Staat verortet sind, die eher zu „not for profit“-Organisationen gehören, denen eine gewisse Werteorientierung unterstellt wird (vgl. Hild 1997: 59 f.). Die institutionalisierte Zusammenarbeit dieser Organisationen wird als strategisches Netzwerk begriffen.

Sekundäre Netzwerke liegen zwischen diesen beiden Netzwerktypen, sie bestehen aus Organisationen von privaten Akteuren, die kein persönliches Erwerbsinteresse an der Organisation haben. Die Aktivitäten finden in der Regel unentgeltlich und in der Freizeit der Organisationsmitglieder statt. Dieser Netzwerktyp besitzt für das Projekt Netzwerkcoaching nur eine geringe Bedeutung, da das Projekt auf die Kooperation professioneller Akteure ausgerichtet ist.

Nachfolgend werden **individuelle Unterstützungsnetzwerke** und **strategische Netzwerke** kurz skizziert und ihre Bedeutungen aus einer arbeitsmarktpolitischen Perspektive erläutert.

Individuelle Unterstützungsnetzwerke: Die arbeitsmarktpolitische Betrachtung von Netzwerken auf der individuellen Ebene stellt die Zielgruppe ins Zentrum: Gegenstand ist die Einbettung von Individuen in informelle, soziale Unterstützungsnetzwerke. In den Kategorien der Netzwerkforschung handelt es sich bei diesem Netzwerktyp um ein primäres Netzwerk: Es bezieht sich auf die Familie, den Freundeskreis, das individuelle Umfeld, das zum einen von Arbeitslosigkeit beeinflusst werden kann, zum anderen Ressourcen zur Bewältigung von Arbeitslosigkeit bereitstellt (Diewald/Sattler 2010). Primäre Netzwerke sind „als eine Art Infrastruktur für die Produktion und Verteilung sozialer Unterstützung anzusehen und nicht als soziale Unterstützung selbst“ (ebd.: 689). Die Netzwerke sind persönlich und informell, sie bieten Hilfe durch die Interaktion der Netzwerkmitglieder, zusätzlich vermitteln sie kognitive und emotionale Unterstützung in der Arbeitslosigkeit oder in beruflichen Umbruchsituationen.

Tabelle 2: Primäre, sekundäre und tertiäre Netzwerke

Netzwerktyp	Beschreibung	Art der Akteure	Beispiele
Primäre Netzwerke	primäres Beziehungssystem von Individuen	private Akteure	Familie, Freundeskreis
Sekundäre Netzwerke	Zugehörigkeit zu oder Mitgliedschaft in Organisationen, Gruppen	private Akteure	Vereine, Selbsthilfegruppen
Tertiäre Netzwerke	Kooperation von Unternehmen oder professionellen Organisationen	professionelle Akteure	Unternehmen, gemeinnützige Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schubert 2008: 38

Strategische Netzwerke: Der Begriff „Strategisches Netzwerk“ stellt auf den Steuerungsmechanismus in der arbeitsmarktpolitischen Leistungserstellung ab. Ausgangspunkt ist die Definition strategischer Netzwerke in Sydows vielzitiertes Fassung, die dem Konzept von Politik-Netzwerken sehr nahekommt (vgl. Schmid 1994): „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 2005: 79). Diese Definition wird üblicherweise auf die Bedingungen der Arbeitsmarktpolitik übertragen: Die Netzwerkakteure verfolgen arbeitsmarktpolitische Ziele (z. B. die Vermittlung von Zielgruppen in Arbeit), dagegen besitzen ökonomische Ziele (Wettbewerbsvorteile) in diesem Zusammenhang ein geringeres Gewicht.

Die Netzwerkmitglieder sind zumeist Organisationen, die nicht (nur) auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, sondern vor einem normativen Hintergrund arbeiten. Eine Besonderheit arbeitsmarktpolitischer Netzwerke ist ferner die Koordination zwischen staatlichen und nicht staatlichen Akteuren.

Die Frage nach wirksamen Koordinationsformen wurde vielfach im Kontext arbeitsmarktpolitischer Reformen aktualisiert, die stets von Aspekten wie Privatisierung, Regionalisierung, Dezentralisierung und Vernetzung begleitet sind. Zum „Hoffen auf Netzwerke“ (Schmid 1994: 86) als Allheilmittel der arbeitsmarktpolitischen Koordination in den 1990er Jahren hat sich Günther Schmid schon früh kritisch geäußert: Der Mix von Koordinationsinstrumenten in der Arbeitsmarktpolitik, so Schmid, „ist nicht beliebig, sondern vom Kontext und vom Steuerungsziel abhängig. In Zukunft wird es kein dominantes gesellschaftliches Steuerungsparadigma mehr geben. Weder Märkte noch zentrale politische Steuerung (Hierarchie) und schon gar nicht die vielbeschworenen Netzwerke können leitende Richtschnur für die Reorganisation zukunftsgerichteter Arbeitsmarktpolitik sein“ (ebd.; vgl. Hild 1997: 217 ff.).

Der Netzwerkansatz des Projekts Netzwerkcoaching folgt nicht der beschriebenen steuerungstheoretischen Strömung, sondern ist eingebettet in einen arbeitsmarktpolitischen Kontext. Hinter dem Projekt steht der Gedanke, dass die Zielgruppen wegen ihrer komplexen Problemlagen auf vielschichtige Unterstützungsstrukturen angewiesen sind,

die erst durch die Koordination verschiedener Akteure arbeitsmarktpolitisch wirkungsvoll eingesetzt werden können. Eine theoretische Grundlage für das Projekt liegt im Ansatz der Dienstleistungsketten, mit dem sich der folgende Abschnitt auseinandersetzt.

2.1.2 Vernetzung von Hilfeangeboten in Dienstleistungsketten: Der Ansatz von Claus Reis

Reis' Konzept der Dienstleistungskette wurde zum ersten Mal Ende der 1990er Jahre skizziert und bis in die jüngere Zeit weiterentwickelt (Reis 1997; Reis u. a. 2010). Reis u. a. heben hervor, dass sie sich mit ihrem Konzept ausschließlich am Ansatz der tertiären oder Unternehmensnetzwerke orientieren (ebd.: 11), nichtsdestotrotz bietet das Konzept eine theoretische Integration von (primären) sozialen Unterstützungs- und (tertiären) Unternehmensnetzwerken. Reis u. a. definieren ihren Netzwerkansatz, die Dienstleistungskette, als „ein Instrument, um voneinander getrennt erbrachte Leistungen und Beratungsangebote [...] aufeinander abzustimmen und zu koordinieren“ (Reis u. a. 2010: 84).

Das Netzwerkkonzept wird von den Autoren weniger als ein den Alternativen überlegener Steuerungsmechanismus, sondern vielmehr aus angebotstheoretischen Überlegungen begründet: Reis (2011) bzw. Reis u. a. (2010) gehen von den Lebens- und Bedarfslagen der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen aus, insbesondere von arbeitslosen Alleinerziehenden. Ihr Grundgedanke, die Vernetzung von Hilfeangeboten für alleinerziehende Arbeitslose, lässt sich problemlos auf andere Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik übertragen.

Die Komplexität der arbeitsmarktpolitischen Problemlagen der Zielgruppe erfordere eine entsprechende „Komplexität des Hilfesystems“, so Reis u. a. (2011: 13), die weder durch die Koordinationsform Hierarchie noch Markt erreicht werden könne. Das von der Zielgruppe „benötigte Spektrum an Leistungen kann üblicherweise nicht von einem einzelnen Träger“, also durch ein hierarchisch organisiertes Angebot, „bereitgestellt werden“ (ebd.: 11). Die zielgruppenspezifische Arbeitsmarktpolitik erfordere zudem, dass arbeitsmarktpolitische „Angebotsträger mehr oder minder eng miteinander kooperieren“, was eine Absage an die marktliche Steuerung impliziert (ebd.). Für das Spektrum der Hilfeleistungen für die Gruppe der Alleinerziehenden gibt Reis einige Beispiele: Demnach umfassen die Unterstützungsangebote für diese Zielgruppe etwa verschiedene Beratungsleistungen, finan-

zielle und instrumentelle Unterstützung, die rechtliche und verfahrensmäßige Sicherung ausstehender Unterhaltsleistungen u. a. (Reis 2011: 13).

Markt und Hierarchie sind im Unterschied zum Netzwerk nicht in der Lage, die gesamte Breite an benötigten Unterstützungsangeboten für die Nachfrageseite zu gewährleisten. Reis u. a. argumentieren weiter, dass die vorhandenen Angebote durch die Zielgruppe nur unzureichend genutzt werden. Auch für dieses Problem bilden Netzwerke eine adäquate Lösung: Die Nachfrage lasse sich durch die Koordination „bewährter Angebote und Maßnahmen“ und kooperativer Strukturen beeinflussen, so Reis: „Einzelne Maßnahmen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie in ein Netzwerk von Angeboten eingebettet sind und auf diese Weise die Stärke von Netzwerken bei der Koordination und Integration von Hilfesystemen zur Optimierung der Unterstützung genutzt wird“ (Reis 2011: 13 f.).

Reis u. a. setzen sich intensiv mit den Theorien strategischer Netzwerke auseinander, reflektiert werden zum einen Grundprobleme auf Basis der Systemtheorie (2011: 12ff.), zum anderen das Netzwerkmanagement (ebd.: 26 ff.) mit Verweis auf die strukturationstheoretischen Arbeiten von Sydow (1999) und Windeler (2001; auch Sydow/Windeler 1997). In dieser Reflexion kommen Reis u. a. immer wieder auf die angebotsorientierte Motivation zurück: So sei in der Konstitution von Netzwerken von zentraler Bedeutung „das Postulat der Heterogenität eines Netzwerkes, um alle Perspektiven der Problemformulierung und -lösung repräsentiert zu haben und die notwendige Vielfalt an Kompetenzen im Netzwerk zu versammeln“ (ebd.: 28).

Aus der Übertragung der verwendeten Theorie auf Netzwerke der zielgruppenorientierten Arbeitsmarktpolitik leiten Reis u. a. neben dem Heterogenitätspostulat verschiedene Erfolgsfaktoren für die Dienstleistungsketten ab, die vor allem auf die individuellen Akteure gerichtet sind. Sie können u. a. einem Spannungsverhältnis zwischen den Interessen ihres Trägers und denen des Netzwerkes

ausgesetzt sein und müssen sich diesem Problem des „doppelten Bezugsrahmens“ stellen. Netzwerke brauchen daher Produkte, die für das Ziel des Netzwerkes sinnvoll sind und „gleichzeitig identitätsbildend wirken“ (ebd.: 29). Weiterhin entwickeln Reis u. a. zahlreiche Empfehlungen für den praxistauglichen Aufbau einer Dienstleistungskette und die Definition von Leistungsprozessen, wobei der Bezug zur Zielgruppe „entscheidend“ ist: „Für die Konzeption einer ‚idealen Angebotsstruktur‘ muss als Erstes an den Lebens- und Bedarfslagen der Zielgruppe angesetzt werden“ (Reis 2011: 13).

2.2 Methodische Vorgehensweise

Bei der Evaluation des Landesprogramms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ ging die wissenschaftliche Begleitung in zwei aufeinander aufbauenden Phasen vor, um die zuvor genannten untersuchungsleitenden Fragestellungen (vgl. Abschnitt 1.3) zu bearbeiten. Die Vorgehensweise der wissenschaftlichen Begleitung in den beiden Phasen und die jeweils eingesetzten Methoden werden nachfolgend dargestellt.

Analog zu den Forschungsfragen standen in der ersten Phase die Ausgangssituation und der Beginn der Implementation in den zehn Quartieren im Mittelpunkt der Untersuchung (Abschnitt 2.2.1). Die zweite Phase bezog sich auf die weitere Implementation und die Konsolidierung der Netzwerkstrukturen. Diese Untersuchung wurde anhand von drei Fallstudien vorgenommen und nachfolgend wurden verallgemeinerbare Erkenntnisse abgeleitet (Abschnitt 2.2.2).

2.2.1 Phase 1: Untersuchung der Ausgangssituation und des Beginns der Implementation

Die Untersuchung der Ausgangssituation und des Beginns der Implementation wurde in allen zehn Quartieren des Landesprogramms durchgeführt. Tabelle 3 führt die Untersuchungsthemen und die jeweils eingesetzten Methoden auf.

Tabelle 3: Übersicht der eingesetzten Methoden zur Untersuchung der Ausgangssituation und des Beginns der Implementation

Thema	Methode	Dokumentenanalyse von Antragsunterlagen	Erhebung bei Netzwerkpartnern	Gruppendiskussion mit Netzwerkpartnern	Expertengespräch mit Netzwerkcoachs
Vernetzung		•	•	•	
Zielgruppen		•		•	
Netzwerkcoach/-in			•		•
Rahmenbedingungen		•			

Nachfolgend werden die eingesetzten Methoden und deren Einsatzzweck beschrieben:

Dokumentenanalyse: Die bestehenden Netzwerkstrukturen und die geplanten Maßnahmen zur Entwicklung eines Netzwerkmanagements sowie die vorgesehenen Zielgruppen und die Zielgruppenansprache wurden bereits im Antrag der Zuwendungsempfänger beschrieben. Die Informationen wurden daher aus den Antragsunterlagen anhand einer Dokumentenanalyse ermittelt. Als Dokumente standen zur Verfügung:

- Anträge der Kommunen als Zuwendungsempfänger einschließlich eines Konzepts des Netzwerkcoachings, einer Beschreibung der vorgesehenen Aufgaben und Tätigkeiten der Netzwerkcoachs
- Zielvereinbarungen der Kommunen mit Jobcentern und Agenturen für Arbeit
- Letters of Intent von wirtschaftsnahen Institutionen, Qualifizierungsträgern und dem Stadtteilmanagement

Die vorliegenden Dokumente wurden nach Hauptmerkmalen und auf Besonderheiten untersucht. Auf dieser Grundlage wurde eine Synopse der Besonderheiten und Gemeinsamkeiten erstellt. Die Synopse diente der Vorbereitung auf Gruppendiskussionen und Expertengespräche.

Erhebung bei Netzwerkpartnern: Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde in allen Quartieren eine standardisierte Online-Erhebung bei den sogenannten „zentralen Akteuren“ im lokalen Netzwerk durchgeführt. Als zentrale Akteure galten die Kommune, das Jobcenter, die Agentur für Arbeit, wirtschaftsnahe Akteure, Beschäftigungsträger und das Stadtteilmanagement. Die Zielvereinbarungen und Letters of Intent der zuvor genannten Akteure waren Förderbedingung, sodass in allen Quartieren die Beteiligung entsprechender Akteure vorausgesetzt werden konnte.

Die Online-Erhebung diente dazu, Einschätzungen der o. g. zentralen Akteure in Bezug auf die Netzwerkstrukturen, Netzwerkcoach und strategisches Netzwerkmanagement zu erfassen und bereits zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung Hinweise auf Faktoren zu erhalten, die die Implementation des Landesprogramms in der Anfangsphase beeinflussten (Welle 1). Diese Angaben dienten im weiteren Verlauf als Referenz für eine Wiederholungsbefragung (Welle 2) zum Ende der Projektlaufzeit.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung wurden je Quartier aufbereitet, auf einem Erfahrungsaustausch den Netzwerkcoachs vorgestellt und ihnen und zentralen Akteuren in den Quartieren zur Verfügung gestellt. Zugleich wurden die Auswertungen als Input für die Gruppendiskussionen genutzt.

Gruppendiskussionen mit Netzwerkpartnern: In allen Quartieren wurde jeweils eine Gruppendiskussion mit Netzwerkpartnern durchgeführt. Die Auswahl der teilnehmenden Akteure oblag den Netzwerkcoachs, ausdrücklich angestrebt war die Teilnahme jener Akteure, die eine Unterstützung des Projektes durch Zielvereinbarung oder Letter of Intent zugesagt hatten. Aus methodologischen Gründen war die Anzahl der Teilnehmenden auf maximal 15 begrenzt.

In den Gruppendiskussionen standen die Ergebnisse aus der Online-Erhebung und die bisherigen Erfahrungen in Bezug auf Netzwerkmanagement, Netzwerkentwicklung sowie auf Ansprache und Aktivierung der Zielgruppen im Mittelpunkt.

Expertengespräche mit Netzwerkcoachs: In allen Quartieren wurde jeweils ein Expertengespräch mit dem Netzwerkcoach bzw. den Netzwerkcoachs geführt. In diesem Gespräch wurden die Qualifikationen, Kompetenzen und weitere individuelle Ressourcen der Netzwerkcoachs sowie deren Einbindung in das Quartier und die Netzwerkstrukturen erhoben. Außerdem wurden die Ergebnisse der Online-Erhebung und bisherige Erfahrungen in Bezug auf Netzwerkmanagement, Netzwerkentwicklung sowie auf Ansprache und Aktivierung der Zielgruppen thematisiert. Darüber hinaus wurden die Netzwerkcoachs nach ihrer Einschätzung und zu Erkenntnissen aus der vorher stattgefundenen Gruppendiskussion befragt.

Die Ergebnisse der zehn Gruppendiskussionen und zehn Expertengespräche wurden zusammengeführt. Auf dieser Grundlage – ergänzt um statistische Auswertungen und Ergebnisse der Online-Erhebung – wurden verallgemeinerbare Erkenntnisse abgeleitet.¹ Diese Erkenntnisse dienten u. a. der Erstellung einer Typologie des Netzwerkcoachings, auf deren Grundlage in der zweiten Phase die Auswahl von Fallstudien basierte.

¹ Alle Gruppendiskussionen und Expertengespräche wurden mitgeschnitten, transkribiert, nach inhaltlichen Erwägungen codiert und einer computergestützten qualitativen Auswertung unterzogen (Software MAXQDA).

2.2.2 Phase 2: Untersuchung der Implementation und Konsolidierung der Netzwerkstrukturen

Die Entwicklung der Netzwerkstrukturen und die strategischen Zielsetzungen für ein Netzwerkmanagement sowie die Erreichung der Zielgruppen und deren Aktivierung sind die zentralen Ziele und Inhalte des Programms. Die Untersuchung der Zielerreichung erfolgte in drei Schritten. Die Schritte 1 und 2 wurden als Fallstudien in drei Quartieren durchgeführt. Die Auswahl der Quartiere bezog sich inhaltlich auf unterschiedliche Handlungsansätze beim Netzwerkcoaching (vgl. hierzu Typologie des Netzwerkcoachings in Abschnitt 3.2). Schritt 3 bezog wieder alle zehn Quartiere mit ein. Tabelle 4 führt die Untersuchungsthemen und die jeweils eingesetzten Methoden auf.

Tabelle 4: Übersicht der eingesetzten Methoden zur Untersuchung der Implementation und Konsolidierung

Thema	Methode	Dokumentenanalyse	Erhebung	Gruppendiskussion	Experten-gespräch
Fallstudie in drei Projekten: Formen der Vernetzung und Zielgruppenerreichung					
Schritt 1 – Erreichung von Zielen und Inhalten		•			•
Schritt 2 – Fördernde und hemmende Faktoren		•		•	
Alle Projekte: Ermittlung von verallgemeinerbaren Erkenntnissen zur Umsetzung					
Schritt 3 – Verallgemeinerbare Erkenntnisse			•	•	

Nachfolgend werden die eingesetzten Methoden jedes Untersuchungsschritts beschrieben.

Schritt 1: Mit den Netzwerkcoachs in den drei ausgewählten Quartieren wurden Expertengespräche über die quartierspezifischen Ziele und Strategien sowie die Erreichung der Zielgruppen und deren Aktivierung geführt. Weiterhin waren jene Faktoren, die im Projektverlauf die Zielerreichung beeinflussten, und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit der Projekteffekte nach Auslaufen der Förderung Schwerpunkte der Gespräche. Die Netzwerkcoachs wurden um Dokumente (Vereinbarungen der Netzwerkpartner, Sitzungsprotokolle, Materialien der Öffentlichkeitsarbeit etc.) gebeten, die die Arbeit des Netzwerkes darstellen. Diese Unterlagen waren Gegenstand einer Dokumentenanalyse.

Schritt 2: Die Ergebnisse der Expertengespräche wurden anschließend in drei Gruppendiskussionen vertieft. Zu den Gruppendiskussionen waren wichtige Netzwerkakteure eingeladen. Im Fokus standen grundsätzlich dieselben Themen

wie in Schritt 1, allerdings mit dem Unterschied, dass die Teilnehmenden Einschätzungen aus der jeweils eigenen Perspektive darstellen konnten. Auf diese Weise wurden unterschiedliche Interessen und Ziele der Netzwerkarbeit ermittelt. Auch hier wurde um ergänzende Unterlagen und Materialien gebeten, die in die Dokumentenanalyse einbezogen werden konnten.

Die Ergebnisse aus den Fallstudien wurden ausgewertet und quartiersübergreifende verallgemeinerbare Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf die Programmumsetzung abgeleitet.

Schritt 3: Die Erkenntnisse aus den Fallstudien wurden in einer Gruppendiskussion mit den Netzwerkcoachs aus allen zehn Quartieren vorgestellt. Ziel der Gruppendiskussion war es, die ermittelten Einflussfaktoren von der Praxis überprüfen zu lassen und ggf. anzupassen.

Ergänzend wurde in allen Quartieren unmittelbar vor Ende der Projektlaufzeit eine Wiederholungsbefragung durchgeführt (Welle 2). Die standardisierte Online-Erhebung diente dazu, eine rückblickende Einschätzung zur Wirkung und Nachhaltigkeit des Projektes in Bezug auf die Netzwerkstrukturen und das strategische Netzwerkmanagement zu erfassen und weitere Hinweise auf Faktoren zu erhalten, die die Implementation des Landesprogramms beeinflussten. Diese Angaben wurden Ergebnissen aus Welle 1 gegenübergestellt, die ca. ein Jahr früher durchgeführt wurde.

In Bezug auf das Ziel der Nachhaltigkeit konnten während der Projektlaufzeit lediglich die vorgesehenen Maßnahmen berücksichtigt werden. Um die faktische Nachhaltigkeit der Programmeffekte zu ermitteln, ist eine Folgerhebung im Zeitraum 2015/16 vorgesehen. Zielgruppe der Erhebung sind wiederum die zentralen Netzwerkakteure in allen Quartieren, die bereits während des Projektes an Erhebungen teilgenommen haben. Sie werden ca. ein Jahr nach Projektende erneut um Einschätzungen zur Weiterentwicklung der Netzwerkstrukturen und des Netzwerkmanagements befragt und um eine rückblickende Bilanzierung des Projektes insgesamt gebeten. Diese Ergebnisse können daher nicht in den Bericht der wissenschaftlichen Begleitung einbezogen werden.

3. Ausgangslage, Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerken in den Quartieren

Der Aufruf zum Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ verwies auf Förderinhalte, -ziele und -voraussetzungen. Außerdem war ein kurzes Konzept einzureichen, das die geplanten Maßnahmen als wesentlichen Teil des Förderantrags beschreiben und in dem auf einzelne Aspekte, wie z. B. Vernetzungsbedarfe, Beiträge zur Förderung der Arbeitsmarktpolitik im Quartier, Zielsetzungen für ein Netzwerkmanagement, vorgesehene Kooperationen mit Arbeitsmarktakteuren oder Herangehensweisen zur Erreichung arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen, eingegangen würde. Ferner waren Art, Höhe und Dauer der Förderung und die Qualifikation der Netzwerkcoachs zu benennen.

Zugleich ließ der Aufruf Raum, um die lokalen Rahmenbedingungen im Konzept berücksichtigen zu können. Die heterogenen Situationen in den Quartieren führten dazu, dass die eingereichten Konzepte große Unterschiede bei der Beschreibung der geplanten Vorhaben aufwiesen. In Abschnitt 3.1 werden die Unterschiede anhand wichtiger Rahmenbedingungen und zentraler Konzeptionsmerkmale für die Einzelprojekte dargestellt, wie sie sich aus den Antragsunterlagen ergeben und somit den Planungsstand bei Antragserstellung beschreiben. In Abschnitt 3.2 wird eine Typologie des Netzwerkcoachings vorgestellt, in der die Ausgangsbedingungen und die tatsächliche Vorgehensweise der Netzwerkcoachs verdichtet werden. Grundlage der Typologie sind Expertengespräche mit Netzwerkcoachs und Gruppendiskussionen mit wichtigen Netzwerkpartnern in allen Quartieren (vgl. Abschnitt 2.2).

3.1 Rahmenbedingungen und Konzeptionsmerkmale der Einzelprojekte zu Projektbeginn

Die geplante Umsetzung der einzelnen Projekte zeigt sich in den Förderanträgen in Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Konzeptionen des geplanten Netzwerkcoachings. Abschnitt 3.1.1 gibt einen Überblick zu den Sozialindikatoren der Quartiere, den vorgesehenen personellen Ressourcen der Netzwerkcoachs und zu Vereinbarungen über die Einbindung von Kooperationspartnern. Abschnitt 3.1.2 befasst sich mit den angestrebten Zielen und mit Konzeptionsmerkmalen der Einzelprojekte. 3.1.3 zielt ein Zwischenfazit zu den Konzeptionsmerkmalen.

3.1.1 Quartiersspezifische Indikatoren, Ressourcen des Netzwerkcoachings, Einbindung zentraler Akteure

Eine Voraussetzung für die Teilnahme am Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ war ein Bezug des Quartiers zum Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die Soziale Stadt“. Dieses Programm richtet sich an Quartiere im Strukturwandel, in denen u. a. Arbeitsplatzabbau und Arbeitslosigkeit ein Problem darstellen und infolgedessen sich auch sozialstrukturelle Folgen des Strukturwandels zeigen.

Aus diesem Grund weisen alle Quartiere im Landesprogramm hohe Arbeitslosen- und SGB II-Quoten auf. Nach Angaben in den Antragsunterlagen lagen die Arbeitslosenquoten in den Quartieren des Netzwerkcoachings vor Projektbeginn zwischen 15,8 und 26,3 %, die SGB II-Quote wurde mit Werten zwischen 26 und 51,8 % angegeben. Damit liegen die Quoten deutlich über den Durchschnittswerten für NRW.² Bei der Einwohnerzahl zeigen sich für die Quartiere deutliche Unterschiede: Münster-Kinderhaus/Brüningheide und Dortmund-Clarenberg sind mit 2.750 bzw. 3.000 Einwohnerinnen und Einwohnern vergleichsweise kleine Quartiere. Mit einer Wohnbevölkerung von mehr als 16.000 Personen sind Duisburg-Hochfeld (ca. 16.000), Duisburg-Marxloh (ca. 17.500) und Gelsenkirchen-Schalke (ca. 20.000) die größten Quartiere im Programm (vgl. Tabelle 5).

Die personelle Ausstattung und die Anbindung des Netzwerkcoachings weist in den Anträgen deutliche Unterschiede auf. Der beantragte Stellenumfang variiert zwischen 0,5 Personalstellen (Münster-Kinderhaus/Brüningheide) und – der nach dem Programmaufruf maximal möglichen Zahl – 2 Personalstellen (Duisburg-Hochfeld, Duisburg-Marxloh, Oberhausen, Dortmund-Scharnhorst). Die Zahl der Stellen weicht in der Mehrzahl der Quartiere von der Zahl der als Netzwerkcoachs tätigen Personen ab, da diese nicht in Vollzeit als Netzwerkcoach eingesetzt werden sollten. Außerdem sahen die Anträge unterschiedliche institutionelle Anbindungen der Netzwerkcoachs vor: Zwei Kommunen beschäftigten die Netzwerkcoachs selbst (Aachen, Müns-

² Im September 2012 (ungefährer Zeitpunkt der Antragstellung) lag in NRW landesweit die Arbeitslosenquote (Anteil der Arbeitslosen an den Erwerbspersonen) bei 7,9 %. Die SGB II-Quote (Anteil der Empfänger/-innen von SGB II-Leistungen an der Bevölkerung im Alter von unter 65 Jahren) lag in NRW im Jahresdurchschnitt 2012 bei 11,2 %.

ter), in drei weiteren Projekten waren Netzwerkcoachs bei kommunalen Einrichtungen beschäftigt (Duisburg-Marxloh, Duisburg-Hochfeld, Bielefeld). In den anderen fünf Projekten waren die Netzwerkcoachs bei einer arbeitsmarktpolitischen Institution (Beschäftigungsträger, Beratungseinrichtung) angestellt, die von der Kommune mit der Aufgabenwahrnehmung betraut wurde (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5 führt die markanten Merkmale der Einzelprojekte zu den Rahmenbedingungen des Netzwerkcoachings auf.

Struktur für die Antragsunterlagen und somit eine über alle Einzelprojekte vergleichbare Systematik war nicht vorgesehen, weshalb die einzelnen Förderanträge auf die jeweiligen Merkmale auf unterschiedliche Art und Weise eingehen. Zum einen unterscheiden sie sich darin, wie konkret und detailliert die geforderten Merkmale beschrieben werden, zum anderen unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich ihrer spezifischen Zielsetzung und konzeptionellen Ausrichtung. Diese Aspekte sind nicht trennscharf formuliert und werden zudem an unterschiedlichen Stellen der Förderanträge thematisiert.

Tabelle 5: Rahmenbedingungen und organisatorische Merkmale der Einzelprojekte im Programm Netzwerkcoaching

	Duisburg-Marxloh	Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen	Bielefeld-Sieker	Dortmund-Clarenberg	Aachen Ost	Münster-Kinderhaus-Brüningheide	Köln-Chorweiler	Gelsenkirchen-Schalke	Duisburg-Hochfeld	Dortmund Scharnhorst-Ost
Rahmenbedingungen										
Quartiersgröße (Einwohnerzahl)*	Ca. 17.500	13.039	Ca. 6.000	Ca. 3.000	Ca. 12.000	Ca. 2.750	12.868	Ca. 20.000	16.292	Ca. 12.500
Arbeitslosenquote*	16,2 %	17,5 %	-	26,3 %	20 %	15,8 %	17,6 %	18,6 %	-	20,6 %
SGB II-Quote*	33 %	32,3 %	29,8 %	-	26 %	51,8 %	-	-	41 %	-
Ressourcen aus Anbindung des Netzwerkcoachings										
Stellenumfang Netzwerkcoachs	2 Stellen	2 Stellen	1,2 Stellen	0,75 Stellen	1,2 Stellen	0,5 Stellen	1 Stelle	1 Stelle	2 Stellen	2 Stellen
Anzahl der Netzwerkcoachs	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3
Träger des Netzwerkcoachings	Kommunale GmbH	arbeitsmarktpolitische Institution	Kommunale GmbH	arbeitsmarktpolitische Institution	Kommune	Kommune	arbeitsmarktpolitische Institution	arbeitsmarktpolitische Institution	Kommunale GmbH	arbeitsmarktpolitische Institution
Einbindung zentraler Akteure										
Anzahl der Partner mit Lol**	6	5	4	3	11	7	4	4	5	3

* Angaben zu unterschiedlichen Zeitpunkten/Stichtagen, Angaben zu Bielefeld und Aachen teilweise nachträglich recherchiert, fehlende Angaben resultieren aus der unterschiedlichen Verwendung von Indikatoren (z. B. Arbeitslosenquote SGB II, Transferleistungsquote mehrerer staatlicher Leistungen) in den Antragsunterlagen, die hier nicht aufgeführt werden.

** Anzahl der Partner mit Letters of Intent (Lol). Zusätzlich bestehen in allen Einzelprojekten Zielvereinbarungen zwischen Kommune und Jobcenter sowie Kommune und Agentur für Arbeit.

Quelle: Antragsunterlagen der Zuwendungsempfänger, Erhebung der wissenschaftlichen Begleitung

Die hier aufgeführten Merkmale verdeutlichen die Heterogenität der Quartierssituation und der Ressourcenausstattung für die Umsetzung des Landesprogramms. Im folgenden Abschnitt wird auf weitere Unterschiede eingegangen, die in Bezug auf Ziele und Konzeptionsmerkmale des Netzwerkcoachings festzustellen sind.

3.1.2 Ziele und konzeptionelle Varianten der geplanten Implementationen

Der Aufruf zum Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ führte eine Reihe von Merkmalen auf, auf die im Förderantrag bzw. in der Projektkonzeption einzugehen war (Ziele, Schwerpunkte und Zielgruppen des Netzwerkcoachings, Aufgaben der Netzwerkcoachs; vgl. MAIS NRW 2012b). Eine dezidierte

Dieser Abschnitt systematisiert – auf Grundlage der Förderanträge – die Konzeptionen nach Vorerfahrungen und Zielsetzungen in den Quartieren und die Unterstützung durch Kooperationspartner, die durch Letters of Intent oder Zielvereinbarungen zugesagt wurde. Außerdem werden die Zielgruppen dargestellt, auf denen im Projekt Netzwerkcoaching der Fokus lag.

Vorerfahrungen und Zielsetzungen: Fördervoraussetzung für die Einzelprojekte war es, dass das betroffene Quartier bereits zuvor an dem Programm „Soziale Stadt NRW“ beteiligt war. Unterschiede bestanden zwischen den Einzelprojekten darin, ob sie zum Zeitpunkt der Förderung noch am Programm „Soziale Stadt NRW“ beteiligt waren oder nicht. Nach Angaben in den Antragsunterlagen endete

die Förderung durch „Soziale Stadt NRW“ für Dortmund-Scharnhorst, Dortmund-Clarenberg und Köln-Chorweiler bereits vor Beginn der Förderung im Landesprogramm „Netzwerkcoaching“.

Unabhängig von der Förderung durch „Soziale Stadt NRW“ können die Einzelprogramme auf andere Erfahrungen aus Fördermaßnahmen mit Quartiersbezug zurückgreifen: So weist Duisburg-Marxloh auf Projekterfahrungen im Rahmen des Programms „Urban“ hin, Münster und Duisburg-Hochfeld nahmen am Programm „Stärken vor Ort“ teil. Dortmund-Scharnhorst verweist auf das ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ)“. In Dortmund-Clarenberg soll auf Erfahrungen des Projektträgers im Quartiersmanagement und einen sogenannten Concierge-Service im Stadtteil Clarenberg zurückgegriffen werden. Für Gelsenkirchen-Schalke wird in den Antragsunterlagen auf Vorerfahrungen in Bezug auf diverse Netzwerke unterschiedlicher Ausrichtung ver-

wiesen, an denen Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, die Kommunalverwaltung, Bürgerinnen- und Bürgervereine sowie Vertreter/-innen aus der Politik beteiligt sind.

Angesichts dieser vielfältigen Vorerfahrungen in den Quartieren des Netzwerkcoachings war davon auszugehen, dass jene Einrichtungen, bei denen der Netzwerkcoach angesiedelt werden sollte, und weitere relevante Akteure, die sich in dem Netzwerk engagieren sollten oder dies bereits taten, bereits zu Beginn des Projektes auf eine gemeinsame Zeit der Kooperation zurückblicken konnten.

Die in den Anträgen aufgeführten Vorerfahrungen zeigen aber auch, dass sich die bisherigen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten in den Quartieren selten durch eine arbeitsmarktpolitische Ausrichtung auszeichnen. Insofern war der Aufbau eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes in den Quartieren grundsätzlich eine Aufgabenstellung, die durch die Netzwerkcoachs initiiert, koordiniert und unter-

Tabelle 6: Zielsetzungen des Netzwerkcoachings nach Antragsunterlagen

Quartier	Ziel des Netzwerkcoachings
Duisburg-Marxloh	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung der im Stadtteil etablierten Strukturen. Etablierung neuer Netzwerke (Strategienetzwerk und Aktivierungsnetzwerk) • Steigerung der Funktionsfähigkeit der Netzwerke durch Qualifizierung der Netzwerkpartner • Kampagnen, Veranstaltungen
Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation und Optimierung bisheriger Prozesse • Einbindung etablierter Netzwerkstrukturen • Aufbau eines Gremiums und Intensivierung der Netzwerkarbeit, Abstimmung der Prioritätensetzung mit den Akteuren aus Politik und Verwaltung • Erschließung von Problemkomplexen und Erstellung eines integrierten Lösungskonzepts, Initiierung von integrativen Maßnahmen, Mindeststandards bezüglich der Wirksamkeit von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, Entwicklung von Zielkatalogen in Bezug auf Zielgruppen
Bielefeld-Sieker	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines integrativen, arbeitsmarktorientierten Netzwerkes • Bündelung von etablierten Subnetzen
Dortmund-Clarenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Heranführung der Zielgruppen an die Hilfsangebote des SGB II und III • Zugang zu Präventionsangeboten für Schüler/-innen, Zugangsverbesserung zu beruflicher Bildung
Aachen Ost	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung
Münster-Kinderhaus-Brüningheide	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Professionalisierung der Netzwerkakteure und ihrer Angebote • Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung • Erleichterung des Zugangs zu den Angeboten des SGB II und III sowie weiterer, weniger formalisierter Unterstützungsangebote
Köln-Chorweiler	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung der örtlichen Beratungsstellen • Erschließung weiterer Förderangebote des Bundes, von Arbeitgeberverbänden für den Stadtteil • Heranführung der Zielgruppen an den Arbeitsmarkt, Ermöglichung einer eigenständigen Lebensführung und Unabhängigkeit von Transferleistungen • Beseitigung örtlicher Hindernisse für die Arbeitsaufnahme der Zielgruppe
Gelsenkirchen-Schalke	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung der bereits im Stadtteil aktiven sozialen Dienste, Weiterentwicklung der Unterstützung von Kooperationen (Diagramme, Checklisten, Kommunikationsplattformen) • Weiterentwicklung vorhandener Ansätze einer sozialraumbezogenen Arbeitsmarktpolitik
Duisburg-Hochfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau existierender Einrichtungen mit Bezug zum Arbeitsmarkt zu funktionsfähigen Netzwerken (Strategienetzwerk und Aktivierungsnetzwerk)
Dortmund-Scharnhorst-Ost	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung vorhandener Aktivitäten der im Stadtteil verankerten Akteure auf die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und Bildungsarmut • Synergien für Akteure und Bewohner/-innen des Quartiers

Quelle: Antragsunterlagen der Zuwendungsempfänger, Darstellung der wissenschaftlichen Begleitung

stützt werden sollte. Obwohl sich alle Antragstellenden auf dieselben Unterlagen des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW beziehen (MAIS 2012a und b), ergibt eine Auswertung der Antragsunterlagen (Dokumentenanalyse) im Detail lokal unterschiedliche Überlegungen zu den Zielsetzungen des Netzwerkcoachings. Wie Tabelle 6 zeigt, beziehen sich die in den Antragsunterlagen aufgeführten Zielsetzungen zum einen unmittelbar auf die Netzwerkarbeit und zum anderen mittelbar auf die Zielgruppenenerreichung.

Letters of Intent oder Zielvereinbarungen: Um die Ziele des Netzwerkcoachings zu erreichen, sollte bereits bei Projektbeginn die Unterstützung durch wichtige Kooperationspartner sichergestellt sein. Daher war es vorgesehen, bereits mit dem Förderantrag Zielvereinbarungen oder Letters of Intent (Lol) mit wichtigen arbeitsmarktpolitischen Akteuren vorzulegen. Die Kommunen als Antragsteller waren somit aufgefordert, dem Antrag Lol von folgenden Akteursgruppen beizulegen: vom Quartiersmanagement und zusätzlich von mindestens zwei wirtschaftsnahen Institutionen (wie Kammern oder Arbeitgeberverband) oder zwei anderen Institutionen, die Angebote für eine Integration in den Arbeitsmarkt vorhalten. Mit den Lol sicherten diese Einrichtungen ihre Unterstützung des Projektes zu, indem sie u. a. in Gremien oder an „Runden Tischen“ mitarbeiten, sich an den Bedarfsanalysen und der Entwicklung von Lösungsansätzen beteiligen, Räumlichkeiten zur Verfügung stellen oder die üblicherweise von ihnen erbrachten Dienstleistungen (Expertise, Beratungen, Informationsveranstaltungen und -material etc.) auch im Rahmen des Netzwerkes zur Verfügung stellen.

Von größerer Bedeutung für die Zielerreichung im Rahmen des Netzwerkcoachings sind verbindliche Zielvereinbarungen, die obligatorisch zwischen der Kommune, dem Jobcenter und der Agentur für Arbeit geschlossen werden mussten.³ Wie bei den Projektkonzeptionen variieren auch die Zielvereinbarungen deutlich hinsichtlich Umfang, Verbindlichkeitsgrad und Aktivierungsmaßnahmen für die Zielgruppen. So reichen die Zusagen in den Zielvereinbarungen

von der Beratung des Netzwerkcoachs und der regelmäßigen Teilnahme an den Sitzungen bis hin zu Kontingenten für Fördermaßnahmen und Haushaltsmitteln für den Stadtteil. In Tabelle 7 sind zentrale Inhalte der Zielvereinbarungen – differenziert nach den drei Akteuren Kommune, Jobcenter und Agentur für Arbeit – genannt.

Die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Ziele spiegeln sich auch in den Zielvereinbarungen wider. Steht eher der Aufbau einer Netzwerkstruktur im Mittelpunkt des Projektes, beziehen sich auch die vereinbarten Aktivitäten von Kommune, Jobcenter und Agentur für Arbeit eher auf die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten (z. B. Oberhausen, Münster). Liegt hingegen der Fokus der Aktivitäten des Netzwerkcoachings auf der verbesserten Unterstützung von Zielgruppen, sind in den Zielvereinbarungen konkrete Angaben zu Förderaktivitäten zu finden (z. B. Bielefeld und Dortmund-Clarenberg). Dieser Zusammenhang ist allerdings nicht durchgängig zu beobachten, sondern scheint auch von spezifischen Vorstellungen der Einrichtungen abhängig zu sein, die die Zielvereinbarung abschließen (vgl. Duisburg-Marxloh und Duisburg-Hochfeld, bei denen eine konkrete Zahl an Multiplikatoren und Aktivierungen festgelegt wird).

³ In den meisten Fällen handelte es sich um eine gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Kommune, Jobcenter und Agentur für Arbeit. In wenigen Fällen wurden die Vereinbarungen bilateral zwischen Kommune und Jobcenter bzw. Kommune und Arbeitsagentur für Arbeit abgeschlossen.

Tabelle 7: Inhalte der Zielvereinbarungen in den Einzelprojekten

	Vereinbarte Unterstützung durch			Weitere Inhalte der Zielvereinbarung/Hinweise
	Kommune	Jobcenter	Agentur für Arbeit	
Duisburg-Marxloh	Unterstützung des NC in der Bestandsaufnahme und Analyse durch das Jugendamt und RAA ⁴ , Teilnahme derselben am Strategienetzwerk und beim Aufbau eines Aktivierungsnetzwerks, Mitwirkung in Türöffnerprojekten sowie in der Gewinnung örtlicher Multiplikatoren. Forcierte kommunale Leistungen im Stadtteil, u. a. im Bereich Schuldner-, Suchtberatung und psychosoziale Betreuung. Öffnung des Bildungszentrums Nord sowie des Berufsorientierungspasses DU für die Zielgruppe, Kontaktherstellung zu potenziellen Arbeitgebern sowie PR-Arbeit.	Mitarbeit bei der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse, Unterstützung von Kampagnen des Projekts durch Entsendung von Personal sowie der Beauftragten für Chancengleichheit (BCA), Berücksichtigung der Projektbelange bei Einkauf und Maßnahmekonzeptionierung, Mitarbeit im Aktivierungsnetzwerk für gezielt angesprochene Projektteilnehmende, Verbesserung der Rahmenbedingungen im ALG II, Vernetzung mit Perspektive 50+ und Gute Arbeit für Alleinerziehende, durch die gesundheitlichen Dienste und Services, ggf. Übernahme von einzelnen Teilnehmenden in Sonderprojekte des Jobcenters, Unterstützung durch den Arbeitgeberservice sowie in der PR-Arbeit.	Mitarbeit bei der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse, Unterstützung von Kampagnen des Projekts durch Entsendung von Personal sowie der Beauftragten für Chancengleichheit (BCA), Mitarbeit im Aktivierungsnetzwerk für gezielt angesprochene Projektteilnehmende, Unterstützung durch den Arbeitgeberservice sowie in der PR-Arbeit, Sondernutzungsmöglichkeiten des Berufsinformationszentrums BIZ durch das Projekt. Besondere Strategien in Verbindung mit Neuan siedlung FactoryOutlet-Center, Öffnung von Berufsorientierungsleistungen auch für Nicht-Schüler/-innen aus dem Projekt, Beratung in Arbeitsmarktfragen.	Zielgruppe: 20 bis 30 Jugendliche; Ziel: Überführung von 5 Teilnehmenden je Jahr ins Schulsystem. SGB II-Träger sichert „aktives Mitwirken“ zu.
Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen	Enge Kooperation mit dem Arbeitskreis Soziales als Informationsforum; inhaltliche Beratung des Projekts durch das Dezernat Familie, Bildung, Soziales und den Bereich Jugend.	Im Wesentlichen Wiedergabe des Standardangebots des SGB II. Zusätzlich: Sozialanalyse des Stadtteils, Beratung von Netzwerkcoachs und lokalen Akteuren, Beteiligung an Gremien, Kontingenzierung von Arbeitsmarkt-Leistungen und Haushaltsmitteln für den Stadtteil, Durchführung von Veranstaltungen sowie sozialraum-spezifische Ausschreibungen.	Sonderveranstaltungen für Alleinerziehende durch Beauftragte für Chancengleichheit (BCA), Öffnung des Berufsinformationszentrums (BIZ) für die Zielgruppen, regionale Stellenanalyse durch den Arbeitgeber-Service, Beratung des NC durch die Agentur für Arbeit, Beteiligung am Runden Tisch, Beratung der Akteure in den örtlichen Beratungsangeboten.	Individualisierte Benennung von Aufgaben und Unterstützungen von Agentur für Arbeit, Jobcenter und Kommune, sowohl in Bezug auf die Aufgaben durch das SGB als auch auf die Arbeitspakete und Maßnahmen des Projekts.
Bielefeld-Sieker	Netzwerkbüro: Vermittlung 50 arbeitsloser SGB II-Leistungsbeziehender in sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigung. Information von 50 Teilnehmenden über Bundesfreiwilligendienst und Ehrenamt, davon 10 Aufnahmen einer solchen Tätigkeit. Unterstützung d. Fallmanagements mit Informationen aus dem Netzwerkbüro. Zusammenstellung bewohnerbezogener Daten für das Jobcenter sowie die Agentur für Arbeit.	Beratung und Schnittstellenmanagement; Zusage eines schnellen Zugangs über das Netzwerkbüro als Anlaufstelle. Bereitstellung von festen Kontingenten an Fördermaßnahmen (30 Plätze für Arbeitsgelegenheiten nach § 16 d SGB II, 5 Plätze nach § 16 e SGB II, 20 Förderungen aus dem Vermittlungsbudget, 30 Maßnahmen bei Trägern, 30 Maßnahmen bei Arbeitgebern (Praktika), 20 Eingliederungszuschüsse). Beteiligung an Projektaktivitäten.	Unterstützung durch den Arbeitsmarktmonitor, durch Schnittstellenmanagement, zielgerichteter Einsatz von Instrumenten im Stadtteil. Beteiligung an Projektaktivitäten.	Im Vergleich zu anderen Zielvereinbarungen konkrete Benennung von Zielen.
Dortmund-Clarenberg	Geschäftsführung und Vertretung des Projekts nach außen; Leitung des Runden Tisches; Kooperation mit dem Träger GrünBau und dem dort beschäftigten Netzwerkcoach; Gewinnung von 50 Betrieben jährlich für die Integrations- und Netzwerkarbeit.	Informationen für den Netzwerkcoach und Mitarbeit am Runden Tisch; zwei berufliche Informationsangebote jährlich in Kooperation mit dem Jobcenter und lokalen Akteuren; berufliche Orientierung von Schülerinnen und Schülern; Schließung von Angebotslücken im Stadtteil; Einbindung des gemeinsamen Stadtteilbüros von Jobcenter und Stadt.	Informationen für den Netzwerkcoach und Mitarbeit am Runden Tisch; zwei berufliche Informationsangebote jährlich in Kooperation mit dem Jobcenter und lokalen Akteuren; berufliche Orientierung von Schülerinnen und Schülern.	Die Definition von Zielgruppen findet sich in der Zielvereinbarung.
Aachen Ost	Förderantrag stellen u. Kofinanzierung; Infrastruktur für NC stellen (Arbeitsplatz inkl. Equipment); Aktive Einbringung der städtischen Dienststellen.	Regelmäßige Teilnahme am Runden Tisch; Begleitung des Förderprogramms; Zuweisung von Leistungsberechtigten; Anbieten individueller Beratung; Entwicklung von Angebotsformaten mit dem NC für die SGB II-Kunden aller relevanten Zielgruppen (Jugendliche, Alleinerziehende).	Regelmäßige Teilnahme am Runden Tisch, pos. Begleitung des Projektes, Einbeziehung des Beauftragten für Chancengleichheit (BCA), Nutzung des Berufsinformationszentrums ermöglichen, Überblick über regionale Stellenstruktur liefern, Anbieten von Unterstützungsangeboten für den Einzelfall.	Verpflichtung zur gemeinsamen Umsetzung des Förderprogramms; Verpflichtung zum gegenseitigen Austausch über den Runden Tisch und Entwicklung gemeinsamer Strategien.
Münster-Kinderhaus-Brüningheide	(Keine Aufgaben der Kommune in den Zielvereinbarungen benannt)	Aus der Kurzbeschreibung der Stellungnahme zum Antrag (zkt, siehe Spalte „Hinweis“): Nennung eines konkreten Ansprechpartners; Einbezug des Arbeitgeber- und Vermittlungsservices in die Unternehmensansprache; Planung einer spezifischen Maßnahme für den Stadtteil, Entwicklung eines stadtteilbezogenen Förderangebots; Kommunikation im Netzwerk über die Möglichkeiten nach § 16 a SGB III.	Beratung des Netzwerkcoachs über den lokalen Ausbildungsmarkt, Beteiligung an der wohngebietsbezogenen Netzwerkarbeit, Benennung eines konkreten Ansprechpartners im Rahmen der Berufsorientierung, acht Berufsorientierungen an den Kinderhäuser Schulen, Sicherstellung ausreichender berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen (BvB) und Kapazitäten für Jugendliche für Arbeitsgelegenheiten nach § 16 d SGB II. Zusammenarbeit mit dem Jobcenter für die Zielgruppe U25.	Münster ist als einziger Träger im Landesprogramm zugelassener kommunaler Träger (zkt) bzw. Optionskommune. Das Jobcenter ist daher eine Organisationseinheit der Kommune.

	Vereinbarte Unterstützung durch			Weitere Inhalte der Zielvereinbarung/Hinweise
	Kommune	Jobcenter	Agentur für Arbeit	
Köln-Chorweiler	Weitergabe von Informationen über SGB II- und III-Kunden an Jobcenter und Agentur für Arbeit, sofern Einverständnis vorhanden; gemeinsame Arbeit an der Verbesserung des Zugangs von Arbeitslosen in das Regelsystem.	Beratung des Netzwerkcoachs, Benennung eines festen Ansprechpartners. Förderung durch die JobBörse Chorweiler. Beteiligung an Veranstaltungen.	Beratung des Netzwerkcoachs, Benennung eines festen Ansprechpartners. Zielgerichteter Einsatz bestimmter Instrumente wie Bildungsgutschein u. a. Beteiligung an Veranstaltungen.	Zwei Zielvereinbarungen (Kommune/Agentur für Arbeit und Kommune/Jobcenter) betonen die wechselseitige Unterstützung und den Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerkcoach und Agentur für Arbeit/Jobcenter.
Gelsenkirchen-Schalke	Finanzielle Eigenbeteiligung; Beteiligung des Stadtteilmanagements und des Stadtteilbüros durch Mitarbeit, Unterstützung und Vermittlung bei der Kontaktaufnahme; Bereitstellung kommunaler Eingliederungsleistungen nach § 16 a SGB II; Mitwirkung bei der Einbindung der Leistungen in des NC; Benennung eines ständigen Ansprechpartners und einer Vertretung.	Mitarbeit bei der Entwicklung sozialraumbbezogener Arbeitsmarktansätze und Angebote für die besonderen Zielgruppen; intensive Nutzung der Arbeitgeberkontakte und Arbeitsplatzangebote aus Stadtteil Schalke; Beteiligung an Beratungs- und Informationsaktivitäten; Einbindung des Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA); Einbindung des Koordinierungsbeauftragten; Aufrechterhaltung der bisherigen Förderkulisse des IAG; Benennung eines ständigen Ansprechpartners und dessen Vertretung.	Intensive Unterstützung bei Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzsuche; Mithilfe bei der Erarbeitung von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten (u. a. Selbstständigkeit etc.); Benennung eines ständigen Ansprechpartners und einer Vertretung.	Entwicklung von Angeboten zur Aufnahme und Beibehaltung einer Erwerbstätigkeit, der Erhaltung, Verbesserung und Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit sowie die Erreichung von Unabhängigkeit von staatlichen Hilfestellungen für Jugendliche an der ersten Schwelle, Alleinerziehende und Migrantinnen und Migranten.
Duisburg-Hochfeld	Ansprechbar für Beratung während der Projektlaufzeit Jugendamt und RAA ⁴ ; Unterstützung der NC bei Informationsbeschaffung und Bestandsanalyse; Aktive Teilnahme an Sitzungen des Strategienetzwerkes; Unterstützung bei Akquise; Bereitschaft zum Handeln als Multiplikator; Mitwirkung an der Konzeption von Türöffnerprojekten; Unterstützung bei der Herstellung von Unternehmenskontakten; Mitarbeit bei Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.	Unterstützung durch Einbringen von Erfahrungen und Informationen in allen Feldern; Begleitung von Kampagnen und Veranstaltungen durch stundenweise Entsendung von Personal; Unterstützung bei der Akquise von Projektteilnehmenden; Unterstützung durch die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) bei Veranstaltungen und im weiteren Informationsaustausch; Betreuung über den Arbeitgeberservice; Unterstützung bei Pressearbeit Nutzung des Berufsinformationszentrums (BIZ), Organisation von Besuchsprogrammen etc.	Unterstützung durch Einbringen von Erfahrungen und Informationen in allen Feldern; Begleitung von Kampagnen und Veranstaltungen durch stundenweise Entsendung von Personal; Unterstützung bei der Akquise von Projektteilnehmenden; Unterstützung durch die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) bei Veranstaltungen und im weiteren Informationsaustausch; Betreuung über den Arbeitgeberservice; Unterstützung bei Pressearbeit; Nutzung des Berufsinformationszentrums (BIZ), Organisation von Besuchsprogrammen etc.; gemeinsame Planung von Berufseignungstests für bestimmte Branchen/Betriebe; Öffnung der Sprechstunden im Berufsorientierungsbüro, im Berufskolleg und ähnlichen Veranstaltungen auch für Nicht-Schüler/-innen.	Teilnehmerzahl von 150 Projektteilnehmenden wird angestrebt. Akquisition von mindestens 15 „Aktivierern“ als Multiplikatoren, Arbeitsaufnahme (Beschäftigung, MiniJob, mind. Praktikum) von mindestens 10 Frauen und 10 Jugendlichen, Rücküberführung von mindestens 5 Teilnehmenden in das allgemeinbildende Schulsystem.
Dortmund-Scharnhorst	Koordination des Projektes; Außenvertretung „Runder Tisch für Arbeit“; Leitung und aktive Mitarbeit.	Bereitstellung von Informationen zur Problemlage und Arbeitsmarktsituation; verbindliche, regelmäßige Mitarbeit am Runden Tisch „Arbeit“ in Scharnhorst-Ost; Durchführung von zwei Informationsveranstaltungen gemeinsam mit anderen lokalen Akteuren, u. a. mit dem Ziel die Kundenansprache zu erhöhen; Unterstützung der Schülerinnen und Schüler bei der beruflichen Orientierung in Abstimmung mit weiteren Akteuren Überprüfung und Optimierung der Angebote für das Gebiet Scharnhorst-Ost, bei Angebotslücken Prüfung der Sinnhaftigkeit von sozialräumlichen Ausschreibungen der Einkaufsprozesse.	Bereitstellung von Informationen zur Problemlage und Arbeitsmarktsituation; verbindliche, regelmäßige Mitarbeit am Runden Tisch „Arbeit“ in Scharnhorst-Ost; Durchführung von zwei Informationsveranstaltungen gemeinsam mit anderen lokalen Akteuren, u. a. mit dem Ziel die Kundenansprache zu erhöhen; Unterstützung der Schülerinnen und Schüler bei der beruflichen Orientierung in Abstimmung mit weiteren Akteuren. Bei Bedarf Infoveranstaltungen durch das Berufsinformationszentrums (BIZ).	Der Netzwerkcoach wird eigeninitiativ 50 Betriebe jährlich für die Integration der SGB II-Beziehenden neu erschließen und in den Integrationsprozess aktiv einbeziehen.

Quelle: Antragsunterlagen der Zuwendungsempfänger, Darstellung der wissenschaftlichen Begleitung

⁴ Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwanderungsfamilien (RAA). Nach dem neuen Teilhabe- und Integrationsgesetz wurden die bisherigen RAA in NRW weiterentwickelt und ausgebaut und sind nunmehr unter der Bezeichnung „Kommunale Integrationszentren“ tätig.

Zielgruppen: Im Unterschied zu Zielen und Zielvereinbarungen sind die Zielgruppen in den Antragsunterlagen dezidiert benannt. Wie Tabelle 8 verdeutlicht, sind über alle Projekte insgesamt vier Schwerpunkte bei der Zielgruppendefinition zu beobachten, von denen sich drei auf Personenmerkmale – Frauen, Jugendliche, Personen mit Migrationshintergrund – und eine weitere auf den Bedarfsgemeinschaftstyp der Alleinerziehenden beziehen.

In allen Förderanträgen findet sich mindestens eine der oben genannten Zielgruppen Frauen, Jugendliche oder Personen mit Migrationshintergrund. Weitere Personengruppen (etwa Langzeitarbeitslose, Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, Menschen mit Behinderung oder Ältere) spielen nur in wenigen Konzeptionen eine Rolle. In fünf Förderanträgen werden Alleinerziehende (teilweise zusätzlich zur Zielgruppe der Frauen) als Zielgruppe benannt. In zwei Anträgen sind zudem große Bedarfsgemeinschaften und in einem weiteren Antrag Familien mit Multiproblemlagen als Zielgruppe erwähnt.

Innerhalb der Zielgruppen werden die betreffenden Personen zumeist noch nach einem zusätzlichen Merkmal

spezifiziert. In jenen drei Förderanträgen (Bielefeld, Aachen, Köln), in denen die Zielgruppe der Frauen nicht weiter spezifiziert wird, werden Alleinerziehende – und somit eine fast ausschließlich von Frauen getragene Personengruppe – zusätzlich genannt. Hinzu kommt in Duisburg-Marxloh die eingegrenzte Zielgruppe von „Frauen, die durch die Arbeitsverwaltung nicht erfasst sind“, Duisburg-Hochfeld definiert eine Zielgruppe als „Frauen mit geringer Qualifikation oder geringen Sprachkenntnissen“. In der Zielgruppe der Jugendlichen wird für Duisburg-Marxloh und Duisburg-Hochfeld der Fokus auf Jugendliche ohne Schulabschluss und/oder ohne Berufsausbildung gelegt. Für Personen aus dieser Zielgruppe wird die „Rücküberführung von mindestens 5 Teilnehmenden in das allgemeinbildende Schulsystem“ (siehe Tabelle 8) angestrebt. In vier Förderanträgen sind Schüler/-innen im Übergang zur Ausbildung/Erwerbstätigkeit als spezifizierte Personengruppe unter den Jugendlichen festgehalten. In der Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten, die in acht Förderanträgen aufgeführt wird, wird in fünf Fällen keine weitere Eingrenzung des Personenkreises vorgenommen. In Duisburg-Marxloh und Duisburg-Hochfeld steht die Zielgruppe der „Neuzuwanderer aus Südosteuropa“ im Fokus

Tabelle 8: Zielgruppen in den Einzelprojekten im Programm Netzwerkcoaching

	Zielgruppen																
	Frauen			Jugendliche			Migrantinnen/ Migranten			Andere Personengruppen				Formen der Bedarfsgemeinschaft			
	Frauen (nicht spezifiziert)	Frauen, die durch die Arbeits- verwaltung nicht erfasst sind	Frauen mit geringer Qualifikation/ geringen Sprachkenntnissen	Jugendliche (nicht spezifiziert)	Jugendliche ohne Schulabschluss, ohne Ausbildung	Schüler/-innen im Übergang zur Ausbildung/Erwerbstätigkeit	Migrantinnen/Migranten (nicht spezifiziert)	Neuzuwanderer aus Südosteuropa	Sprachförderung	Langzeitarbeitslose	Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen	Besonders arbeitsmarktkferne Arbeitslose im Stadtteil	Menschen mit Behinderung	Ältere	Große Bedarfsgemeinschaften	Familien mit Multiproblemlagen	Alleinerziehende
Duisburg-Marxloh	•				•		•										
Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen				•											•		•
Bielefeld-Sieker	•						•		•								•
Dortmund-Clarenberg						•					•						
Aachen Ost	•			•			•							•	•		•
Münster-Kinderhaus						•		•		•							
Köln-Chorweiler	•			•			•		•	•						•	•
Gelsenkirchen-Schalke						•	•										•
Duisburg-Hochfeld			•		•		•										
Dortmund-Scharnhorst						•	•		•	•		•					
Häufigkeit der jeweiligen Zielgruppe	3	1	1	3	2	4	5	2	1	3	2	2	1	1	2	1	5

Quelle: Antragsunterlagen der Zuwendungsempfänger, Darstellung der wissenschaftlichen Begleitung

des Netzwerkcoachings. Köln-Chorweiler legt Personen mit Migrationshintergrund, die einer Sprachförderung bedürfen, als eine der Zielgruppen fest.

Für die Definition der Zielgruppen ist festzustellen, dass die Einzelprojekte auch auf dieser Ebene Varianzen aufweisen, insgesamt sind jedoch in allen Projekten Frauen und/oder Alleinerziehende, Jugendliche und Personen mit Migrationshintergrund (ggf. mit einer genaueren Eingrenzung) als Zielgruppen festgelegt.

Die Ausgestaltung der Förderanträge in Bezug auf organisatorische und konzeptionelle Aspekte, wie sie in diesem Abschnitt dargestellt wurde, spiegelt lediglich die großen Unterschiede zwischen den Einzelprojekten bei der geplanten Umsetzung des Landesprogramms wider. Es ist davon auszugehen, dass in den Antragsunterlagen nur einige der relevanten Faktoren benannt wurden, die die Umsetzung beeinflussen, und dass weitere Einflussgrößen im Projektverlauf auftreten und somit erst während der Programmumsetzung ermittelt werden können.

Daher lag der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Begleitung auf einer Implementationsanalyse. Abschnitt 3.2 befasst sich mit der konkreten Umsetzung der Einzelprojekte und entwickelt eine Typologie unterschiedlicher Ansätze, die nicht auf der Grundlage der Antragsunterlagen und der geplanten Vorhaben im Rahmen des Netzwerkcoachings basiert, sondern die die **realen Projektverläufe und konkreten Erfahrungen in den Einzelprojekten** bei der Umsetzung des Landesprogramms berücksichtigt.

3.1.3 Zwischenfazit

Die Auswertung der Antragsunterlagen lässt den Schluss zu, dass die einzelnen Projekte – zumindest zum Zeitpunkt der Bearbeitung der Antragsunterlagen im Jahr 2012 – durch drei unterschiedliche Ausgangssituationen charakterisiert werden können:

1. Aufbau eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes: In Oberhausen, Aachen und Münster wird der Aufbau eines Netzwerkes mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung angestrebt. Nach den Antragsunterlagen bestehen bereits Netzwerkstrukturen, die allerdings eine andere Ausrichtung aufweisen. Ein Teil der Institutionen und auch einige Sub-Netzwerke, die bereits im Quartier etabliert sind, sollen

erstmalig für die Ausrichtung auf arbeitsmarktpolitische Ziele gewonnen bzw. im Sinne einer Aktivierung bestimmter Personengruppen im Quartier zusammengeführt werden. Hierfür sehen die betreffenden Anträge den Aufbau von Runden Tischen, Gremien und neuen Netzwerkstrukturen vor.

Im Antrag werden als Aufgaben der Netzwerkcoachs die Identifikation und der Aufbau der lokalen Netzwerke sowie die Moderation beschrieben. Zum Teil sehen die Anträge bereits eine Binnendifferenzierung der Netzwerke vor, die sich an den Zielgruppen im Quartier orientieren. Als Schwerpunkte werden u. a. vertiefende Analysen zur sozialen Situation im Quartier und der örtlichen Arbeitgeber bzw. des Stellenmarktes erwähnt. Hinzu kommen der Aufbau eines Netzwerkbüros, Maßnahmen zur Zielgruppenerreichung und Öffentlichkeitsarbeit.

2. Stärkere arbeitsmarktpolitische Ausrichtungen bestehender Netzwerkstrukturen: Nach den Unterlagen aus Duisburg-Marxloh, Duisburg-Hochfeld, Gelsenkirchen-Schalke und Dortmund-Scharnhorst sind in den Quartieren bereits Aktivitäten und Netzwerkstrukturen vorhanden, die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung ist jedoch nur schwach ausgeprägt. Die Konzepte knüpfen an den vorhandenen Strukturen an und sehen vor, die lokalen Akteure zu einem „funktionsfähigen Netzwerk“ (Antrag Duisburg-Hochfeld) auszubauen. In Dortmund-Scharnhorst ist es das Ziel, die vorhandenen Aktivitäten im Stadtteil zu nutzen, um „zielgerichtet die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und Bildungsarmut zu bündeln und damit Synergien und eine größere Nachhaltigkeit zu erzielen“ (Antrag Dortmund-Scharnhorst).

Als Schwerpunkt des Netzwerkcoachings wird erwähnt, dass die Akteure im Netzwerk eine Bedarfsanalyse durchführen, um eine stadtteilbezogene arbeitsmarktpolitische Strategie zu entwickeln und bestehende und neue Netzwerkpartner dafür zu gewinnen, die Ansprache der Zielgruppe zu verbessern (Duisburg-Marxloh). Für Gelsenkirchen-Schalke werden bereits relevante Akteure genannt, die für ein künftiges arbeitsmarktpolitisches Netzwerk relevant sind (z. B. Familienzentren, Grundschulen, Berufskollegs, soziale Dienste).

Hinzu kommen die geplante Kooperation mit Unternehmen und Arbeitgebern sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Alle Konzepte, deren Fokus auf die Weiterentwicklung bestehender Netzwerkstrukturen im Quartier ausgerichtet ist, haben ge-

meinsam, dass sie die bereits etablierten Strukturen und ihre Akteure sowie weitere Akteure, die noch gewonnen werden sollen, professionalisieren wollen. Diese Professionalisierung soll u. a. durch themenbezogene Netzwerktreffen (z. B. Analysen zur Langzeitarbeitslosigkeit, zur Arbeitsmarktsituation im Quartier, zum Konzept von Produktionsnetzwerken und Dienstleistungsketten) erfolgen und verfolgt das Ziel, ein besseres Verständnis der Zielgruppe zu erhalten.

3. Weiterentwicklung einer zielgruppenspezifischen Ansprache: Den Antragsunterlagen für Bielefeld-Sieker, Dortmund-Clarenberg und Köln-Chorweiler ist zu entnehmen, dass in diesen Quartieren Netzwerkstrukturen mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung bereits zum Programmstart vorhanden waren. Daher bezogen sich die Aktivitäten, die im Antrag beschrieben wurden, auf eine Intensivierung der Netzwerkarbeit im Sinne einer besseren Unterstützung der Zielgruppen. Entsprechend formulieren die Antragstellenden relativ konkrete Maßnahmen, die im Rahmen des Netzwerkcoachings die Ansprache und Unterstützung der jeweiligen Zielgruppen verbessern sollen. So soll in Köln-Chorweiler das Ziel verfolgt werden, „örtliche Hindernisse für die Arbeitsaufnahme der Zielgruppe, z. B. in Bezug auf Kinderbetreuung, Verkehr etc.“, zu beseitigen. Dortmund-Clarenberg beabsichtigt, Netzwerkpartner mit „Kompetenzen der Arbeitsförderung mit den übrigen Stadtteilakteuren (...) näher an die Zielgruppe“ heranzuführen. In Bielefeld-Sieker steht die Bündelung von etablierten Sub-Netzwerken im Mittelpunkt, um u. a. „mindestens fünf Dienstleistungsketten zur Schnittstellen- und Prozessoptimierung und zum Abbau von Integrationshemmnissen“ zu etablieren. Dort gehört es zu den Aufgaben der Netzwerkcoachs in diesem Zusammenhang sog. „Multiplikatoren“ (z. B. Familienzentren, Schulen, Begegnungsstätten, Kirchen und Moscheegemeinden) in die Netzwerkarbeit mit einzubeziehen. In Dortmund-Clarenberg soll ein „Concierge-Service“ als Multiplikator eingesetzt werden, in Bielefeld wird diese Funktion „Vereinen und Initiativen“ zugeschrieben.

Im Unterschied zu den beiden vorgenannten Ausgangssituationen (Aufbau eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes, arbeitsmarktpolitische Ausrichtungen bestehender Netzwerkstrukturen) steht in diesem Fall weniger der Aufbau eines Netzwerkes als dessen Erweiterung im Mittelpunkt, um die Ansprache und Unterstützung der Zielgruppe zu verbessern.

Unabhängig von der Ausgangslage werden in den Förderanträgen folgende Aufgaben für Netzwerkcoachs umschrieben:⁵

- Bestandsaufnahme der Netzwerkstrukturen und der Akteure mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung zum Projektstart, auf dieser Grundlage umfassende Analysen zur systematischen Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen
- Ermittlung von Entwicklungspotenzialen und Akquise von neuen Akteuren für die Netzwerkarbeit
- Administrative Organisation von Netzwerktreffen, Workshops und Erfahrungsaustausch
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

An die zuvor beschriebenen Ausgangssituationen und die damit verbundenen Schwerpunkte bei den Zielsetzungen und Projektkonzeptionen knüpft die vorgesehene Unterstützung durch arbeitsmarktpolitische Akteure an.

3.2 Typologie des Netzwerkcoachings

Während Abschnitt 3.1 auf die Rahmenbedingungen und Konzeptionsmerkmale des Netzwerkcoachings eingeht, wie sie den Antragsunterlagen zu entnehmen sind und insofern die Überlegungen der Antragstellenden im Vorfeld der Projektförderung darstellen, befasst sich dieser Abschnitt mit der **konkreten Umsetzung** des Netzwerkcoachings in den Einzelprojekten.

Auf Basis der Erkenntnisse zur Implementation des Landesprogramms wurde eine Typologie des Netzwerkcoachings entwickelt, die die heterogenen Ausgangssituationen und die Varianzen der Vorgehensweisen auf drei Ansätze der praktischen Umsetzung verdichtet:

- der strukturelle Ansatz
- der ansprachezentrierte Ansatz
- der inhaltliche Ansatz

Grundsätzlich umfassen die Vorgehensweisen der Netzwerkcoachs Elemente aus allen Typen, jedoch ergeben sich unterschiedliche Merkmale und Schwerpunkte der Tätigkeiten im Netzwerk (vgl. Tabelle 9).

⁵ Einige Konzepte sahen implizit oder explizit die Finanzierung von Maßnahmen für die Zielgruppe aus dem Etat des Projektes vor. Eine solche Mittelverwendung war jedoch im Rahmen der Zielsetzung des Förderprogramms nicht möglich.

Tabelle 9: Typologie des Netzwerkcoachings

Typ	Quartiere	Merkmale und Tätigkeits-schwerpunkte
Struktureller Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen • Dortmund-Scharnhorst • Gelsenkirchen-Schalke 	<ul style="list-style-type: none"> • Unstrukturierte Ausgangslage • Ausführliche Bestandsaufnahme • Konsolidierung • Lotsenfunktion • Metaebene
Ansprache-zentrierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Dortmund-Clarenberg • Münster-Kinderhaus • Bielefeld-Sieker 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte Netzwerke ohne arbeitsmarktpolitische Ausrichtung • Gewinnung von Netzwerkpartnern • Aktive und kontinuierliche Ansprache von Akteuren, Sensibilisierung für arbeitsmarktpolitische Ziele • Netzwerkaktivitäten • Intensive Nutzung der im Quartier vorhandenen Hilfestrukturen
Inhaltlicher Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Aachen-Ost • Köln-Chorweiler • Duisburg-Marxloh • Duisburg-Hochfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangslage: Hoher Grad der Vernetzung • Professionalisierung der Netzwerkpartner • Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes

Diese Typen waren Grundlage für die Auswahl der Fallstudien in Phase 2 der wissenschaftlichen Begleitung. Aus jedem Typus wurde eine Fallstudie ausgewählt und eingehender untersucht (zur methodischen Vorgehensweise siehe Abschnitt 2.2). In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Typen beschrieben und die quartiersspezifischen Merkmale vorgestellt.⁶

3.2.1 Struktureller Ansatz

Diesem Ansatz wurden die Quartiere Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen, Dortmund-Scharnhorst und Gelsenkirchen-Schalke zugeordnet. Der strukturelle Ansatz zeichnet sich durch fünf Merkmale bzw. Tätigkeitsschwerpunkte des Netzwerkcoachings aus:

- Unstrukturierte Ausgangslage
- Intensive Bestandsaufnahme der Netzwerkstrukturen
- Konsolidierung und Neuausrichtung
- Lotsenfunktion im Netzwerk
- Netzwerkcoaching als Moderation

Unstrukturierte Ausgangslage

Diesem Ansatz sind jene Quartiere zuzuordnen, die bereits auf eine lange Tradition des Netzwerkens zurückblicken können und eine relativ umfangreiche Quartiersgröße aufweisen. Dortmund-Scharnhorst und Oberhausen Innenstadt/Alt-Oberhausen sind mit ca. 12.500 bzw. 13.000 Einwohnern die kleineren Quartiere in diesem Typus, Gelsenkirchen-Schalke weist ca. 20.000 Einwohnerinnen und Einwohner auf. Aufgrund dieser Begebenheiten sahen sich die Netzwerkcoachs zu Beginn des Projektes zum Teil mit einer sehr komplexen und vergleichsweise unstrukturierten Ausgangslage konfrontiert, da die Verflechtungen der Akteure in Gremien und Arbeitskreisen in der zeitlichen Entwicklung eher punktuell und ungeplant entstanden sind.

Eine Folge dieser Entwicklung sind Doppelstrukturen, das heißt, es gibt eine Vielzahl von Arbeitskreisen, die sich thematisch teilweise mit denselben oder ähnlichen Themen befassen. Auch personelle Überschneidungen bzw. die Zuständigkeit einer Person für mehrere Netzwerke existieren. Diese Netzwerkstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie oftmals punktuell zwischen bestimmten Personen und zu verschiedenen Themen existieren, jedoch einen geringen Grad an Kontinuität und gegenseitiger Transparenz aufweisen. Die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung der Netzwerke war zu Beginn des Projektes nur teilweise gegeben, viele Sub-Netzwerke zu zielgruppenspezifischen Problemlagen besaßen diese nicht oder nur in geringem Umfang. Eine Vertreterin des Stadtteilmanagements beschreibt die Situation:

„Es gibt vielfache Netzwerke oder kleinere Foren, Gremien, wie auch immer in [Quartier], die sich mit ganz unterschiedlichen Themen befassen, immer wieder auch Schnittstellen haben, aber [...] eben nicht unbedingt Arbeitsmarktpolitik.“ [M-6-6]

Bei dem strukturellen Ansatz ist die Akquise zusätzlicher Akteure aufgrund der Vielzahl der vorhandenen aktiven Personen zunächst eher zweitrangig, vielmehr geht es – so die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers – darum,

⁶ Die verwendeten Zitate sind den Gruppendiskussionen und Expertengesprächen in jenen Quartieren entnommen, die dem entsprechenden Typus des Netzwerkcoachings zugeordnet wurden. Um die zugesicherte Anonymität der Sprecher/-innen zu gewährleisten, wird bei der Beschreibung der Typologie gänzlich auf die Benennung von Quartieren verzichtet.

„die vorhandenen Netzwerke auf Doppelungen zu überprüfen und die Netzwerke auch ein Stück weit in ihrer Arbeit miteinander zu verzahnen, aufeinander abzustimmen und dann auch zu effektivieren.“ [L-4-11]

Gerade aufgrund der Vielzahl der vorhandenen Strukturen ist die sogenannte Netzwerkmüdigkeit bei diesem Typus relativ stark ausgeprägt. Der Abbau von Vorbehalten wurde u. a. dadurch realisiert, dass keine Doppelstrukturen aufgebaut wurden, sondern bestehende Arbeitskreise und Runde Tische thematisch fokussiert und neu organisiert wurden. Die Kommunikation dieses Vorhabens war eine Herausforderung für die Netzwerkcoachs:

„Jetzt bauen die schon wieder eine Parallelstruktur, wo wir dran teilnehmen müssen, um dem entgegenzuwirken. Und wir haben sehr viel Arbeit da reingesteckt, das zu kommunizieren und auch sicherzugehen, dass wir keine Parallelstrukturen entwickeln.“ [M-3-1]

Möglicherweise liegt in der unstrukturierten Ausgangslage der Grund dafür, dass in diesem Typus die Netzwerkcoachs nicht bei der Kommune als dem Zuwendungsempfänger angebunden sind, sondern arbeitsmarktpolitische Träger mit der Aufgabe des Netzwerkcoachings betraut wurden (vgl. Tabelle 5). Dies führt einerseits dazu, dass die Netzwerkcoachs als neutrale Instanz in einem von (auch kommunalen) Akteuren bereits besetzten Umfeld wahrgenommen wurden. Andererseits war es den Netzwerkcoachs bei einem arbeitsmarktpolitischen Träger eher als einem Netzwerkcoach mit kommunaler Anbindung möglich, jenseits der behördlichen Zuständigkeiten zu agieren. Ein Netzwerkcoach beschreibt in Bezug auf die Sozialraumorientierung die Schwierigkeiten, die sich aus den Schnittstellen zwischen Ressorts ergeben:

„Das Sozialdezernat hatte mehrere Anläufe gemacht, um das [Thema Sozialraumorientierung] irgendwie vorwärtszubringen. Es ist aber an der Säulenstruktur der Stadtverwaltung immer wieder auch abgebremst worden [...], dass eben die Bildung in der einen Säule und das Soziale in der zweiten Säule und die Wirtschaftsförderung in der dritten Säule ist, und dass der Dienstweg dann immer von unten nach oben und wieder zurück und sehr lang geht, was dann im Stadtteil häufig dazu führt, dass man nicht mitkriegt, was die anderen denn da so planen, was die eigentlich so machen und was es dann eben so schwierig macht, wenn man Aktionen mit denen koordinieren will.“ [M-3-1]

Mit der Anbindung bei arbeitsmarktpolitischen Trägern kann das Netzwerkcoaching alte Strukturen aufbrechen und eine ressort- und themenübergreifende Netzwerkarbeit fördern.

Der Netzwerkcoach in einem anderen Quartier beschreibt wie Wirkung:

„Der Effekt, dass wir [über das Netzwerkcoaching] da jetzt Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik eingebracht haben, war eine andere Blickrichtung der Leute. Dann laden die jetzt auch mal diese KAOA-Leute⁷ ein, die jetzt auch mal wirklich inhaltliche Themen besetzen, mit denen die Akteure auch wirklich zu tun haben. [...] Die können sich auf einmal ansprechen, wenn man mal ein Problem hat. Das heißt, die machen intern eine Kooperationsvereinbarung, ohne dass die bürokratischen Hürden im Weg stünden. Das ist genial.“ [L-3-1]

Intensive Bestandsaufnahme der Netzwerkstrukturen

Aufgrund des relativ großen Quartiers, der multiplen Problemlagen der Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers und einer komplexen Akteursstruktur stand eine Sozialstruktur / Sozialraum-Analyse am Anfang der Projektlaufzeit, wodurch zielgruppenspezifisch die Problemlagen des Stadtteils im innerstädtischen Vergleich aktuell quantifiziert worden sind:

„Wie viele Menschen wohnen hier in dem Stadtteil, wie ist die Beschäftigungssituation, wie ist die Wohnsituation, aus welchen Ländern kommen sie, also insgesamt, mit welchen Voraussetzungen wir es hier zu tun haben, das war so unser Startpunkt im Netzwerk.“ [K-3-2]

Um sich einen systematischen Überblick über Strukturen und Bedarfe im Quartier zu verschaffen, bildet oftmals eine besonders umfangreiche Deskription in Form einer Bestandsaufnahme den Startpunkt der Projektaktivitäten, wobei die Ergebnisse teilweise auch der Fachöffentlichkeit präsentiert werden. Einhergehend mit der Analysephase erfolgt eine Identifikation von Optimierungspotenzialen. Der strukturelle Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass der Tätigkeitsschwerpunkt auf der Überprüfung und Konsolidierung bereits vorhandener Strukturen liegt. Dabei ist hervorzuheben, dass es dabei nicht um die Auflösung von Arbeitskreisen geht, sondern um die thematische Fokussierung und die Schaffung adäquater personeller Besetzung in den Arbeitskreisen mit dem Ziel, Redundanzen zu vermeiden. Im Rahmen dieser Zielsetzung nimmt der Netzwerkcoach eine Lotsenfunktion ein, die auf der Metaebene des Netzwerkes verortet werden kann (s. u.).

⁷ Kein Abschluss ohne Anschluss (KAOA) ist eine NRW-Landesinitiative zum Übergang Schule – Beruf.

Die Notwendigkeit für eine Bestandsaufnahme beschränkte sich jedoch nicht auf die Analyse der Zielgruppenspezifika, ebenso erforderten die komplexen Akteursstrukturen einen umfangreichen Deskriptions- und Analyseprozess, um weitere Vorgehensweisen planbar durchzuführen und eine adäquate personelle Besetzung der (Themen-)Netzwerke anzustreben. So formuliert ein Netzwerkcoach:

„Das kann ich bestätigen, es braucht schon natürlich eine gewisse Zeit, in so einem Projekt auch Strukturen und Wege zu erkennen und zu merken, da hat man auch Unterstützer und Partner mit im Boot.“ [K-3-2]

Konsolidierung und Neuausrichtung

Bei der Neuausrichtung der bestehenden Arbeitskreise werden zum einen vorhandene Strukturen fokussiert, zum anderen findet eine Auslagerung spezieller Themen statt, die nur einen begrenzten Kreis von Akteuren betreffen. So wurden in den bestehenden „Arbeitskreis Soziales“ neue Akteure, wie zum Beispiel das Jobcenter, integriert. Darüber hinaus wurde ein Arbeitskreis mit einem bestehenden Netzwerk verknüpft, in dem ausschließlich arbeits- und beschäftigungspolitische Themen relevant sind. Diese Veränderung in der Vernetzung sieht eine Vertreterin des örtlichen Jobcenters als Gewinn für ihre Einrichtung, den sie dem Netzwerkcoaching zuschreibt:

„Und daraus ist jetzt auch von den Netzwerkcoachs initiiert, dass es vorher oder nachher dann im Anschluss einen spezialisierten Arbeitskreis gibt, wo es dann gezielt um die Beschäftigungssituation noch geht. Und das ist dann schon mal eine neue Initiative, wo wir [als Jobcenter] ganz klar profitiert haben.“ [L-7-8]

Lotsenfunktion im Netzwerk

Die Netzwerkcoachs mit primär struktureller Vorgehensweise übernehmen für das Netzwerk und die darin bestehenden Arbeitskreise eine netzwerkinterne Lotsenfunktion, die an der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Ebene verortet werden kann. Sie sorgen dafür, dass Informationen an geeignete Stellen übermittelt werden und leiten aus den im Laufe des Projektes gewonnenen Erkenntnissen schlussendlich Handlungsempfehlungen ab. Ein Netzwerkcoach beschreibt diese Aufgabe folgendermaßen:

„Wir arbeiten hier auf der strukturellen Ebene. Wir gucken, dass ihr [Netzwerkpartner] so besser miteinander verzahnt seid, dass am Ende für die Zielgruppen mehr drin ist. [...] Dass jetzt so ein Schritt vom Informationsnetzwerk zum Produktionsnetzwerk vollzogen ist.“ [L-3-2]

Die Lotsenfunktion der Netzwerkcoachs spiegelt sich auch in der Gestaltung von Kommunikationsstrukturen wider: Zum einen werden bilaterale Kooperationen durch den Netzwerkcoach initiiert oder gefestigt. Vor allem der Integration des Jobcenters in bestehende Arbeitskreise kommt dabei eine zentrale Rolle zu:

„Wir haben hier ein Mehrebenen-Austauschverfahren etabliert. Also bilateral ist schon mehrfach angesprochen worden und dann gibt es Austausch mit den Jobcentern, zielgruppenbezogen. [...] Was uns da so aufgefallen ist und was wir als sehr positiv sehen, ist, dass da immer wieder Kontakte entstanden sind zwischen Akteuren, die vorher keine Kommunikation gepflegt haben.“ [L-3-1]

Zum anderen werden Veranstaltungs- und Austauschplattformen geschaffen, um die bestehenden Netzwerkstrukturen effizienter und themenspezifischer zu gestalten. Der Vertreter einer Kirchengemeinde resümiert:

„Bei dem Netzwerkcoach laufen diese Fäden sozusagen zusammen, der bündelt alle, die mit der Zielgruppe irgendwie zu tun haben.“ [K-1-9]

Für die Netzwerkpartner verfügt der Netzwerkcoach demnach über die Expertise für die Akteurslandschaft im Quartier und schafft als Netzwerk-Lotse Orientierung nach innen und außen.

Netzwerkcoaching als Moderation

Aufgrund der strukturellen Vorbedingungen im Quartier, das heißt einer langen, aber eher unstrukturierten Netzwerktradition, wird eine fortlaufende Überprüfung auf Doppelungen und die thematische Ausrichtung durch eine „übergeordnete“ Position als wichtiger Vorteil des Netzwerkcoachings betont. Einhergehend mit der Lotsenfunktion des Netzwerkcoachs wird darüber hinaus seine Neutralität als Moderator und Administrator als hilfreich und innovativ erachtet.

„Also die Frage, wie viel Coaching ist von außen gut, richtig und notwendig, mit eben diesem neutraleren Blick, und wie muss man die Arbeit, [...] die wir alle irgendwie auch schon machen, [...] wie muss die zusätzlich gestärkt und unterstützt werden.“ [L-2-7]

Außerdem ist es durch das Netzwerkcoaching möglich, Beziehungsstrukturen zu verstetigen und Stabilität über bilaterale Kontakte hinaus zu fördern. Ein Jobcenter-Mitarbeiter weist darauf hin, dass diese Funktion voraussetzungsvoll ist:

„Das ist die Schwierigkeit, die reine Auflistung der Mitarbeiter im Stadtteil gibt es immer schon, aber dadurch alleine gibt es keine Stabilität. Es muss die Bereitschaft dazu da sein und auch die direkten Kontakte, um die Leute anzusprechen, die sich um die anderen Problemlagen kümmern. Also dieses Spannungsfeld ist das zentrale aus meiner Sicht.“ [K-7-6]

3.2.2 Ansprachezentrierter Ansatz

Dem ansprachezentrierten Ansatz konnten drei Quartiere zugeordnet werden, nämlich Dortmund-Clarenberg, Münster-Kinderhaus und Bielefeld-Sieker. Dieser Ansatz zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Ausgangslage: Netzwerkpartner ohne arbeitsmarktpolitische Ausrichtung
- Gewinnung neuer Netzwerkpartner
- Methode: aktive und kontinuierliche Ansprache von Akteuren
- Bedarfsorientierte Netzwerkaktivitäten
- Nutzung der im Quartier vorhandenen Hilfestrukturen

Die Ausgangslage in den Quartieren, in denen dieser Ansatz umgesetzt wurde, weist oftmals netzwerkähnliche Strukturen auf, die zwar teilweise eine längere Tradition haben, aber eher eine lose Bindung besitzen oder eine nicht unmittelbar arbeitsmarktpolitische Ausrichtung aufweisen. Es handelt sich – im Vergleich zum strukturellen Ansatz – um die kleineren Quartiere, was eine eher niederschwellige Vorgehensweise ermöglicht. Münster-Kinderhaus ist mit 2.750 Einwohnerinnen und Einwohnern das kleinste Quartier, Bielefeld-Sieker mit 6.000 das größte des Typus.

Beim ansprachezentrierten Ansatz stehen die kontinuierliche Gewinnung von Netzwerkpartnern sowie die intensive Nutzung der im Quartier vorhandenen Hilfestrukturen im Vordergrund. Die Methode, der sich die Netzwerkcoachs zur Verfolgung des Projektziels bedienen, ist die aktive und kontinuierliche Ansprache von Akteuren. Die Akteure werden um ihre Einschätzung und Erfahrung gebeten, es werden Problemlagen aus der unmittelbaren Zielgruppenarbeit identifiziert und bei der Planung der weiteren Netzwerkarbeit herangezogen.

Ausgangslage: Netzwerkpartner ohne arbeitsmarktpolitische Ausrichtung

Quartiere, in denen der ansprachezentrierte Ansatz Anwendung findet, charakterisiert eine lose, nicht arbeitsmarktpolitische Verbindung in den vorhandenen Strukturen. Akteure müssen sich teilweise ihrer arbeitsmarktpolitischen Relevanz erst bewusst und durch das Aufzeigen von positiven Effekten auf die eigene Arbeit aktiviert werden. Ein Netzwerkcoaching beschreibt die Situation bzw. seine Aufgabe zu Beginn des Projektes:

„Klarzumachen, es ist Mehraufwand, aber a) hält er sich in Grenzen, und b), da ist auch Mehrwert, den ihr davon habt [...], und dann auch die Themen gemeinsam festgelegt, was ist denn jetzt notwendig, wo brauchen wir, wo fehlt uns Wissen im Netzwerk und das sind so die thematisch-inhaltlichen Sachen, die wir so Schritt für Schritt, da kam eben das Thema Kinderbetreuung, dann kam das Thema Minijob, dann kam das Thema Anerkennung ausländischer Schulabschlüsse usw., die wir dann sukzessive bearbeiten.“ [R-3-1]

Die Gelegenheitsstrukturen, in denen sich die zentralen Akteure begegneten, waren vor dem Netzwerkcoaching oftmals eher informeller Natur oder einzelfallbezogen:

„Auf das Thema bezogen, [im Quartier] gibt es schon immer den Arbeitskreis [Name], der hat sich schwerpunktmäßig damit beschäftigt, hier [eine quartiersspezifische Veranstaltung] zu organisieren.“ [R-3-1]

Die Platzierung des übergeordneten Themas Arbeitsmarktpolitik und die Schaffung von kontinuierlichen Austauschprozessen, orientiert an den Bedarfen und Ressourcen der Teilnehmenden, waren die typischen Zielsetzungen für diesen Ansatz. Vorbehalte gegenüber der Mitarbeit in einem neuen Netzwerk und der antizipierten Mehrbelastung waren weniger stark ausgeprägt als beim strukturellen Ansatz und bezogen sich eher auf die thematische Ausrichtung als auf eine generelle Netzwerkmüdigkeit. Die Netzwerkcoachs konnten Kooperationen sicherstellen, indem sie die thematischen Vorbehalte bezüglich der arbeitsmarktpolitischen Relevanz entkräften und das Selbstverständnis einzelner Akteure erweitern konnten. Ein Netzwerkcoach illustriert dies am Beispiel eines Familienzentrums:

„Weil ein Familienzentrum macht eben nicht schwerpunktmäßig Arbeitsmarktförderung. Dann zu sagen „es macht vielleicht doch Sinn“ [...], das war hier so die große Herausforderung, dass sich das Netzwerk dann geöffnet hat, um sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.“ [R-3-1]

Eine Mitarbeiterin der Kommune stellt etwa zur Mitte des Projektes fest:

„Und jetzt hat das Ganze unheimlich Fahrt aufgenommen, als das Netzwerkcoaching gestartet ist, weil wir nicht nur aus dem großen Komplex der Stadtteilkonferenz zusammengesetzt haben, sondern jetzt ging es mal endlich in die Tiefe.“ [E-2-2]

Gewinnung neuer Netzwerkpartner

Viele Netzwerkaktivitäten orientieren sich unmittelbar an den Belangen der Netzwerkpartner, um die Motivation zur aktiven Teilnahme an einem arbeitsmarktpolitischen Netzwerk zu erzeugen oder zu erhöhen.

Auch weil die zuvor vorhandenen Netzwerke nicht unmittelbar arbeitsmarktpolitische Themen behandelten, bestand ein großer Bedarf zur Ergänzung bestehender Runden um Akteure, die keine unmittelbar ersichtliche arbeitsmarktpolitische Relevanz aufwiesen. So war einerseits die Integration arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Akteure das Ziel. Andererseits sollten – wie die Aussage eines Netzwerkcoachs zeigt – Akteure mit Zielgruppenkontakt als „Multiplikatoren“ gewonnen werden, um die Ansprache der Zielgruppe zu verbessern:

„Also, mir wurde auch mit dem Treffen noch mal deutlich, dass es einfach wichtig ist, wen man an den Tisch holt. Ich finde, es ist wichtig, die, die an der Beantragung usw. beteiligt sind, an den Tisch zu holen und gleichzeitig ist es aber auch für die Umsetzung einfach wichtig, die am Tisch zu haben, die wirklich damit [mit der Zielgruppe] arbeiten.“ [R-3-2]

Aktive und kontinuierliche Ansprache von Akteuren

Die Vorgehensweise beim ansprachezentrierten Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass die Netzwerkcoachs aktiv auf die einzelnen Akteure zugehen und auch über die Anfangsphase hinaus Meinungen und Einschätzungen einholen, Bedarfe ermitteln und Engagement zusichern. Ein Netzwerkcoach beschreibt Aufgabe und Vorgehen gegenüber den Netzwerkpartnern:

„Ein ganz großes Ziel war noch, ein Zugangskonzept zu erarbeiten. Wir sind dann auch mal zu den einzelnen Netzwerkpartnern gegangen, haben da auch noch mal Interviews geführt: ‚Welche Zielgruppen habt ihr? Was sind aus eurer Sicht die Hinderungsgründe? Wo braucht ihr noch mal Qualifizierung, wo müsst ihr mehr wissen, wo braucht ihr mehr Zugänge usw.?’ Das haben wir noch mal abgefragt. Also das ist ja auch eine Form des Aufsuchens. Das ist keine klassische aufsuchende soziale Arbeit, aber es ist eine aufsuchende Beratung und Ansprache.“ [R-3-1]

Einerseits wird durch die aktive und kontinuierliche Ansprache sowohl aktiver als auch potenzieller Akteure die Relevanz von Arbeitskreisen und Veranstaltungen für die jeweilige Teilnahmebereitschaft verdeutlicht und die Kooperationsbereitschaft gesteigert. Ein Netzwerkcoach beschreibt die neue Herangehensweise:

„Dass das Familienzentrum sagt, wir haben hier eine junge Frau, die hat einen Minijob und ist krank und jetzt auch wieder von Arbeitslosigkeit bedroht, vorher [...] sind die nicht den Schritt gegangen zu gucken, wie kann man da helfen über das Jobcenter [...]. Das ist so die Ebene, was ‚warme Übergaben‘ sind.“ [R-3-1]

Andererseits wird durch den Austausch im Netzwerk die Perspektivübernahme auf lebensweltliche Problemlagen der Zielgruppen bei allen Akteuren angeregt und es werden Handlungsbedarfe offengelegt. Einige Netzwerkcoachs des ansprachezentrierten Ansatzes haben den Kontakt zu den zielgruppenrelevanten Akteuren durch Hospitationen und Interviews intensiviert und auch ihre eigene Expertise für die Problemlagen im jeweiligen Sozialraum gestärkt. Ein Netzwerkcoach berichtet:

„Ich bin zu ein paar Stellen gegangen und habe da mal hospitiert, weil ich das auch ganz gerne mal natürlich auch erleben möchte, weil ich immer gerne wissen würde, wovon ich rede.“ [O-3-1]

Netzwerkaktivitäten

Durch die aktive Ansprache und das kontinuierliche Erheben von Bedarfen und Erwartungen bei den Akteuren orientieren sich viele der Netzwerkaktivitäten unmittelbar an deren Erfahrungen. Dank der Erfahrungen, die Netzwerkpartner mit der Zielgruppe haben, wird der Zugang verbessert. Ein Netzwerkcoach schildert dies an einem Beispiel, bei dem Gespräche geführt wurden mit Vertreterinnen und Vertretern

„vom SKF oder vom Familienzentrum oder die Jugendfreizeitstätte, weil das sind ja Menschen, die sind in Kontakt [mit der Zielgruppe ...], das ist so unser Ansatz (...). Also, wir haben Gespräche geführt im Netzwerk, wir sind zu den einzelnen Partnern gegangen, die uns dann auch nochmal ihre Ansicht geschildert haben, warum werden bestimmte Menschen (...) nicht erreicht, und da sind wirklich auch ganz neue Erkenntnisse entstanden.“ [R-3-1]

Thematische Schwerpunkte, die für einzelne Akteure eine große Relevanz in ihrer Arbeit mit der Zielgruppe besitzen, wie zum Beispiel Kinderbetreuung für Alleinerziehende, Minijobs und die Anerkennung ausländischer Schulabschlüsse, konnten bei Netzwerktreffen platziert werden.

„Ich glaube der Schlüssel war, gemeinsam mit denen zu gucken, was haben sie [die Akteure] denn damit zu tun, und welche Bedarfe haben sie denn eigentlich. Wenn sie mit ihren Menschen, mit denen sie arbeiten oder mit denen sie zusammen Aktionen machen, im Stadtteil oder wie auch immer zu tun haben, was brauchen sie denn?“ [R-3-2]

In einem Quartier konnten auch individuelle Fälle anonymisiert besprochen werden:

„Wir machen ja jetzt die Einzelfälle, die anonymisiert in das Netz getragen werden und dann besprochen werden, und man dann zusammen überlegt, welche Institutionen wie und wobei dann helfen könnte.“ [O-3-1]

Bei diesem Typus konnte dadurch die Planbarkeit einer Dienstleistungskette erhöht werden. Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers hält dies für den größten Mehrwert des Netzwerkcoachings:

„Also ich erlebe als größten Erfolg genau diese Ketten, die sich daraus ergeben.“ [S-4-4]

Die Methoden und Netzwerkaktivitäten sind eng an die Quartiersgröße gebunden – die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit zur niederschweligen und individualisierten Vorgehensweise waren aufgrund des geringeren Zielgruppenumfangs in vergleichsweise kleinen Quartieren gegeben.

Nutzung der im Quartier vorhandenen Hilfestrukturen

Die geringe Quartiersgröße eröffnet den Netzwerkcoachs ebenfalls die Möglichkeit, auf niederschwellige Angebote und Hilfestrukturen im Stadtteil zurückzugreifen und im (bilateralen) persönlichen Austausch die Verdichtung der

Netzwerkstrukturen voranzutreiben. Von einem Teilnehmer an der Gruppendiskussion, der eine Schuldnerberatung im Netzwerk vertritt, heißt es dazu:

„Allein das Wissen darum, ich habe eine Ansprechperson und da kann ich hingehen. [...] Also, es geht einfach ganz niederschwellig um die Verbreitung des Wissens um das Angebot. Das ist schon ein Erfolg.“ [S-1-6]

Die niederschwellige Nutzung von Akteuren und Einrichtungen zur Informationsweitergabe an die Zielgruppe (wie durch den Concierge-Service oder die Jugendfreizeitstätte) steht dabei ebenso im Fokus wie die daran anschließende Aufnahmefähigkeit der einzelnen Institutionen für die Belange der Zielgruppe, wenn die Person sich mit ihren Bedarfen an einen Netzwerkpartner wendet:

„Wir haben hier ja zum Beispiel die Concierge, die eine ganz wichtige Rolle spielen in der Ansprache, die sitzen hier in den Häusern und kennen eigentlich fast jeden [...]. So erreicht man die Menschen. Die würden sonst nie ins Jobcenter gehen.“ [R-3-1]

Bei der Untersuchung der zugeordneten Quartiere zeigt sich, dass die Ausgangsbedingungen davon gekennzeichnet waren, dass neue Strukturen geschaffen und bestehende ergänzt werden mussten. Im Vergleich zu anderen Quartieren ist die Anzahl der Personen in der Zielgruppe aufgrund der Quartiersgröße eher gering, wobei die Problemlagen ebenso vielschichtig sein können wie in größeren Quartieren. Aufgrund der Quartiersgröße und der damit einhergehenden geringeren Anzahl von Akteuren steht bei diesem Ansatz die Gewinnung neuer Netzwerkpartner im Vordergrund, wobei die Einbindung vornehmlich durch eine aktive und kontinuierliche Ansprache geschieht.

Tendenziell ist diese Vorgehensweise der operativen Ebene am nächsten, wobei auch strategische Ansprechpartner eine Rolle spielen. Aufgrund der Nähe zur operativen Ebene und der intensiven Nutzung von Hilfestrukturen im Quartier (teilweise in Form von Fallbesprechungen) wäre eine mögliche Hypothese, dass bei diesem Ansatz die Implementierung von Dienstleistungsketten als Produkt des Netzwerkcoachings am ehesten umsetzbar ist.

3.2.3 Inhaltlicher Ansatz

Dem inhaltlichen Ansatz wurden die Quartiere Aachen-Ost, Köln-Chorweiler, Duisburg-Hochfeld und Duisburg-Marxloh

zugeordnet. Der inhaltliche Ansatz kann anhand von folgenden Merkmalen charakterisiert werden:

- Ausgangslage: Hoher Grad der Vernetzung mit geringer Transparenz
- Professionalisierung der Netzwerkpartner
- Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes

Hinsichtlich der sozialräumlichen Beschaffenheit weist dieser Typus eine große Variabilität auf, sowohl in Bezug auf die Quartiersgröße (zwischen 12.000 Einwohnerinnen und Einwohnern in Aachen-Ost und 17.500 in Duisburg-Marxloh) wie auch auf die Ausgangslage.

Ausgangslage: Hoher Grad der Vernetzung

Der Grad der Vernetzung innerhalb des Netzwerkes ist beim inhaltlichen Ansatz vergleichsweise stark ausgeprägt, wobei die Qualität der jeweiligen Institutions- und Akteursbeziehungen durchaus variiert: So liegt in den Quartieren zum Teil eine gute und seit Langem bestehende Vernetzungsstruktur vor. In den Quartieren liegt die inhaltliche Herausforderung des Netzwerkcoachings auch in dem Umgang mit steigender Neuzuwanderung aus Südosteuropa und einer Verschärfung der Segregationstendenzen im Sozialraum. Viele Institutionen und Akteure weisen aufgrund dieser Entwicklungen einen zielgruppenspezifischen Informationsbedarf auf.

In anderen Quartieren gibt es ebenfalls bereits länger bestehende Kooperationsbeziehungen, jedoch bestanden diese vor Projektbeginn eher aus institutionellen Kooperationen als aus persönlichen Kontakten, oder es existiert seit Längerem eine große Zahl individueller und kleinteiliger Kooperationsstrukturen. Gleichzeitig ist die Transparenz aufgrund der Komplexität der im Stadtteil agierenden Institutionen und Einrichtungen eher gering ausgeprägt.

Professionalisierung der Netzwerkpartner

Bei dem inhaltlichen Ansatz steht die Professionalisierung der Netzwerkpartner im Vordergrund. Es werden Fachreferenten für thematische Inputs eingeladen, Workshops veranstaltet und sorgfältige Ergebnisdokumentationen vorgenommen. Die Themen der Inputs ergeben sich teilweise auch aus den Workshops beziehungsweise den Arbeitskreisen, wenn Informationsdefizite oder -asymmetrien offenkundig werden. Neben den thematischen Inputs spielt auch der Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes

eine zentrale Rolle, sodass im Zuge der Netzwerkaktivitäten ein größeres Maß an Transparenz über Arbeitsinhalte und Ressourcen erzielt werden kann.

Die Professionalisierung der Netzwerkpartner erfolgte bei den Quartieren des inhaltlichen Ansatzes vorrangig über zwei Kanäle: Erstens durch Workshops, in denen Teilnehmer/-innen aus den Netzwerken zu bestimmten (zielgruppenspezifischen) Themen gemeinsam Lösungsansätze erarbeiteten, und zweitens durch den Besuch von Fachveranstaltungen Dritter oder die Einladung von Referenten, die zu arbeitsmarkt- und netzwerkrelevanten Themen fachliche Inputs lieferten. Bezüglich der Workshops konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmenden die gemeinsame Bearbeitung von zielgruppenspezifischen Problemlagen als fokussiert und ertragreich wahrgenommen haben. Ein Netzwerkcoach beschreibt, dass man im Netzwerk gemeinsam überlegt habe

„wie man die verschiedenen Zielgruppen besser erreichen kann, um die Ansprache zu optimieren [...], und da haben wir recht schnell gemerkt, bei welchen Zielgruppen auch ein großer Bedarf war. [...] Ja, und da haben wir diese thematischen Workshops angeboten.“ [T-3-1]

Das Workshop-Format hatte ebenfalls eine integrative und stabilisierende Funktion für das Netzwerk, da beispielsweise die Einbindung insbesondere des Jobcenters in die Netzwerkstrukturen vormals kaum bestand, aber von den Netzwerkpartnern eine kontinuierliche Beziehung angestrebt wurde. Die themenbezogenen Inputs von Referenten und Referentinnen führten zudem zu einem Informationszuwachs bei den Akteuren und einer weitergehenden Professionalisierung in ihrer eigenen Zielgruppenarbeit:

„Dann war letztens die Leiterin vom Jobcenter hier und hat in diesem Arbeitskreis für Sozialberatende ganz viele Fragen beantwortet und ganz viele Sachen geklärt und dann sagte irgendwann hier die Nachbarin von ProFamilia: ‚Alleine für diese Info hat es sich ja schon gelohnt, hierher zu kommen.‘“ [P-3-2]

Nach Einschätzung desselben Netzwerkcoachs war für die Netzwerkpartner in diesem Zusammenhang auch die pragmatische Vorgehensweise ein Teil des erzielten Mehrwerts, indem eine Teilnahme am Workshop unbürokratisch möglich war:

„Ganz wichtig war für die [Netzwerkpartner]: Wir schreiben nicht anschließend einen Bericht, den alle lesen müssen, und sie haben

trotzdem nichts davon, sondern dass wir in diesen zwei Jahren [in den Workshops] praktisch etwas machen, wovon sie etwas haben. Ich glaube, das hat funktioniert.“ [P-3-2]

Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes

Bei dem inhaltlichen Ansatz geht es neben der Professionalisierung der Netzwerkpartner durch Workshops und Fachvorträge ebenfalls in einem großen Umfang um den Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes. Dieser Austausch führte ebenfalls, zumindest in Aachen und in Chorweiler, zu einer festen Verankerung des Jobcenters im Netzwerk und zum Abbau von Vorbehalten.

Der rege Informationsaustausch erfüllte vier Funktionen im Netzwerk: 1. Bisher nicht im Netzwerk aktive Institutionen wurden schnell integriert und – nicht zuletzt durch deren Input wurde 2. die Entwicklung von Ideen und weiteren Kooperationsmöglichkeiten ermöglicht. 3. Durch die Informationsweitergabe wurden Ressourcen der Einzelakteure geschont und 4. Wege für die Zielgruppe zur Wahrnehmung von Unterstützungsangeboten verkürzt: Ein Mitarbeiter des Jobcenters drückte es wie folgt aus:

„Das fand ich ja so klasse, wir hatten mal irgendwann festgestellt, ‚Mein Gott, da sind ja Überschneidungen, das Gleiche machen wir doch auch und das Gleiche hat doch auch Netzwerk [Name] schon gemacht, warum packen wir das nicht zusammen und schonen unsere Ressourcen.‘ Das finde ich einen ganz wichtigen Gewinn der Arbeit, dass das bewusst wird und auch aufgegriffen wird, und das finde ich sehr schön.“ [T-7-4]

Insgesamt ist der inhaltliche Ansatz hinsichtlich der bezeichnenden Merkmale der am wenigsten trennscharfe Ansatz. Dennoch ist zu verzeichnen, dass bei den berichteten Netzwerkaktivitäten im Vergleich zu anderen Ansätzen die Bereitstellung und Weitergabe von Informationen über unterschiedliche Kanäle eindeutig im Zentrum stand.

4. Erwartungen der Netzwerkpartner

Neben den vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW vorgesehenen Förderzielen wird das Netzwerkcoaching in den zehn Quartieren von Erwartungen der Netzwerkpartner beeinflusst, die sich in spezifischen, im Einzelfall sogar gegensätzlichen Zielvorstellungen und Partikularinteressen ausdrücken. Abschnitt 4 analysiert die Erwartungen und Zielvorstellungen und leitet Wirkungsdimensionen ab, wie sie sich aus den Erwartungen bzw. der Perspektive der Netzwerkakteure ergeben. Abschnitt 4.1 befasst sich zunächst mit den Erwartungen, Zielvorstellungen und Interessenlagen einzelner Akteurstypen in den Netzwerken. In Abschnitt 4.2 folgt eine Systematisierung, indem aus den einzelnen akteursbezogenen Ziel- und Schwerpunktsetzungen allgemeine, akteursübergreifende Wirkungsdimensionen abgeleitet werden. In Abschnitt 4.3 werden in einem Zwischenfazit die Erwartungen und Wirkungsdimensionen mit den Förderzielen des Landesprogramms abgeglichen.

4.1 Erwartungen der Netzwerkpartner

Mit dem Aufruf zum Landesprogramm ging das MAIS NRW davon aus, dass in allen Quartieren bereits arbeitspolitische Netzwerkstrukturen vorliegen. Vorausgesetzt wurde darüber hinaus, dass über eine aktive und stärker arbeitsmarktpolitisch ausgerichtete Netzwerkarbeit arbeitsmarktfremde Zielgruppen besser aktiviert werden. Dem Förderkonzept liegt die Annahme zugrunde, dass durch Netzwerkcoaching neue Formen der Aktivierung etabliert und bestehende Aktivierungsoptionen verbessert werden können (MAIS 2012a: 53 und 2012b: 5).

Wie die Analysen in Abschnitt 3 belegen, sind in allen Quartieren Netzwerkaktivitäten zu beobachten; zugleich ist festzustellen, dass die Konzeptionen und Rahmenbedingungen in den Einzelprojekten heterogen sind und sich in den geplanten Umsetzungen in Bezug auf Merkmale und Schwerpunktsetzungen des Netzwerkcoachings voneinander unterscheiden.

Hinzu kommt, dass in jedem Quartier auch die Netzwerkpartner unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und Schwerpunktsetzungen haben können. Diese Zielvorstellungen und Erwartungen der Netzwerkpartner sind ebenso Rahmen des Netzwerkcoachings wie die Ziele des Förderprogramms, da erst die Gesamtheit der Interessen und Erwartungs-

haltungen den Handlungsrahmen für die Netzwerkcoachs vollständig abbilden. Um diesen Handlungsrahmen zu ermitteln, werden nachfolgend die Zielvorstellungen und Erwartungen sowie die bereits als Erfolge bewerteten Entwicklungen in den Quartieren analysiert.

Grundlage der Analyse sind Erkenntnisse aus den Gruppendiskussionen, die in allen Quartieren durchgeführt wurden und an denen jene Netzwerkakteure teilnahmen, die nach Einschätzung der Netzwerkcoachs zu den wichtigsten Kooperationspartnern im Netzwerk zählen.⁸ Die Teilnehmenden der Gruppendiskussionen wurden nach ihren Zielen und Interessen an der Netzwerkarbeit gefragt und zudem gebeten, jene Wirkungen zu benennen, an denen sie bereits den Erfolg des Netzwerkcoachings erkennen oder zum Ende der Projektlaufzeit festmachen würden.

Die Ziele und Schwerpunktsetzungen werden in den folgenden Abschnitten für einzelne Akteursgruppen dargestellt, um unterschiedliche Ziele und Schwerpunktsetzungen bei den Netzwerkpartnern zu ermitteln. Anhand von Zitaten aus den Gruppendiskussionen werden die Ergebnisse veranschaulicht.

4.1.1 Kommunen und Stadtteilmanagement

Die Vertreterinnen und Vertreter der Kommunen orientieren sich als Antragstellende bei den Zielen des Netzwerkcoachings weitgehend an den Förderzielen des Programms. Die Kommunen gehen in der Regel davon aus, dass im Quartier bereits Netzwerkstrukturen vorhanden sind und diese stärker arbeitsmarktpolitisch ausgerichtet werden sollen. In den Mittelpunkt der Umsetzung stellen sie die Weiterentwicklung bzw. Konsolidierung der Netzwerkstrukturen, indem

„das Vorhandene in eine Struktur, in eine engere, klare Struktur gebracht [...], Absprachen getroffen werden.“ [B-2-6]

⁸ Die Auswahl der Teilnehmenden wurde von den Netzwerkcoachs getroffen. Aus methodischen Gründen wurde die Zahl der Teilnehmenden an der Gruppendiskussion auf maximal 15 Personen beschränkt. Die Netzwerkcoachs nahmen ebenfalls an der Gruppendiskussion teil, die Moderation lag bei der wissenschaftlichen Begleitung.

Um diese Ausrichtung zu erreichen, ist es nach Ansicht der Kommunen notwendig, die Netzwerkstrukturen zu überprüfen und ggf. neu zu gestalten, u. a. indem neue Netzwerkpartner gewonnen und Arbeitsweisen angepasst werden. Ein kommunaler Vertreter formuliert als Ziel,

„dass hier das Netzwerk seine Funktion als Netzwerkkoordination erfüllt hat“,

und fügt als zentrale Aufgabe der Netzwerkcoachs hinzu:

„Sie [die Netzwerkcoachs] haben neue Ansprechpartner gewonnen, die sie zwar auf einer globalen Ebene [der Stadt] kannten, aber sie wussten nicht genau, was findet denn alles hier so in [dem Quartier] statt, wie ist das organisiert, man hat neue Treffpunkte gefunden, man hat tatsächlich auch neue Kreise gefunden.“ [B-2-6]

Diese Konsolidierung der Netzwerkstrukturen soll damit letztlich die Leistungen der einzelnen Netzwerkpartner besser miteinander verknüpfen.

Die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung ist dabei eine wichtige Aufgabe, damit durch die

„Arbeit [der Netzwerkcoachs] die Akteure es einfacher [haben], im Bereich Arbeitsmarkt an die richtigen Ansprechpartner zu kommen.“ [A-2-3]

Ein Vertreter aus dem Stadtteilmanagement sieht diese Funktion des Netzwerkcoachings als Erfolgsfaktor:

„Wirklich ganz tolles Personal [die Netzwerkcoachs], die es wirklich in kürzester Zeit geschafft haben, uns hier zusammenzubringen, sich selbst hier zu positionieren, und wir beschäftigen uns gemeinsam ganz konkret mit Arbeitsentwicklung hier im Stadtteil. [...] Mir ist wichtig, dass Menschen hier aus dem Stadtteil in Lohn und Brot kommen.“ [E-2-2]

Bei der arbeitsmarktpolitischen Ausrichtung und einer besseren Ansprache und Erreichbarkeit der Zielgruppe orientieren sich die Netzwerkpartner in einigen Quartieren explizit am Konstrukt der „Dienstleistungskette“ im Sinne von Reis (zum theoretischen Konstrukt der Dienstleistungskette vgl. Abschnitt 2), das auf einer Fachveranstaltung im Rahmen des Landesprogramms vorgestellt wurde. Die Vertreterin einer Kommune stellte heraus, als ein hilfreicher Bezugspunkt für die Netzwerkpartner

„... war das mit den Dienstleistungsketten, sozusagen als Anknüpfungspunkt.“ [J-1-2]

4.1.2 Jobcenter

Die Jobcenter orientieren sich – wie bereits bei den Kommunen zu beobachten – grundsätzlich an den Förderzielen des Programms, verfolgen die Ziele der Netzwerkarbeit dabei aber konkreter als die Kommunen.

Übergeordnetes Ziel der Jobcenter ist es, durch ihre Teilnahme am Netzwerk eine bessere Zielgruppenansprache mit arbeitsmarktpolitischem Effekt zu erreichen. Dabei sehen die Jobcenter die Möglichkeit, an Zielgruppen heranzukommen, indem sie Multiplikatoren für die Ansprache der Zielgruppe gewinnen oder selbst bei den Multiplikatoren in der Einrichtung für eine Aktivierung werben. Für eine Jobcenter-Mitarbeiterin

„ging es darum, Kunden für das Projekt zu gewinnen. Jetzt wird eine Kollegin mal zum Beispiel auch in die Kita kommen und mal vorstellen, was haben wir denn so an Fort- und Weiterbildungen. Wenn Interesse besteht, kann eine Kita-Mutter darauf zurückkommen.“ [E-4-3]

Der Mehrwert des Netzwerkes bei der Aktivierung wird in einer Gruppendiskussion wie folgt beschrieben:

„Wir sehen die Person auch mit ihren ganz vielen Problemen, die arbeiten will und nicht weiß, wie sie es schaffen soll, wo wir dann sagen müssen: ‚Das ist schön, dass sie diese Intention haben, aber wir können Ihnen dabei konkret nicht helfen, weil wir es leider nicht dürfen‘. Und dann aber an der Stelle auf ein funktionierendes Netzwerk zurückzugreifen und dem [Kunden] dann zu sagen: ‚Ich weiß aber wen, der kann dir an der Stelle weiterhelfen und so heißt der und da sitzt der.‘ [...] Ich sag es ganz ehrlich, das ist das, wo wir, ohne an der Stelle großartig was geben zu müssen, einen wahnsinnigen Gewinn draus ziehen. Also, wir als riesige Behörde haben damit gar nicht die Arbeit, denn die hat das Netzwerkcoaching. Wir sind die Gewinner.“ [C-4-7]

Die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung der Netzwerkarbeit erfolgt in einigen Quartieren durch spezielle Arbeitskreise, die durch das Netzwerkcoaching initiiert wurden. Jobcenter-Vertreter sehen das als Erfolg:

„Also, einen Aha-Effekt hatte ich auf jeden Fall, also, es gab [vor Beginn des Netzwerkcoachings] einen Arbeitskreis, wo das Jobcenter gar nicht dabei war. [...] Nun existiert] der Arbeitskreis [Name] und da sind

jetzt Teamleiter des Jobcenters Mitglied und daraus ist jetzt auch von den Netzwerkcoachs initiiert, dass es vorher oder nachher dann im Anschluss einen spezialisierten Arbeitskreis gibt, wo es dann gezielt um die Beschäftigungssituation noch geht. Und das ist dann schon mal eine neue Initiative, wo wir ganz klar profitiert haben.“ [B-4-8]

Ein Vertreter des Jobcenters weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der arbeitsmarktpolitische Effekt nicht unmittelbar nachzuvollziehen sei, weil nach Gesprächen oder Beratungen durch Netzwerkpartner nicht zu erwarten sei,

„dass jetzt direkt einer in Arbeit gegangen ist, in eine Fortbildung, das müssten wir mal auswerten. Mir ist jetzt direkt so ad hoc kein Kunde bekannt. Das wäre ja ein Ziel des Ganzen, gibt es einen arbeitsmarktpolitischen Effekt?“ [E-4-3]

Manche Vertreter der Jobcenter betrachten die Aktivierung im Sinne einer Heranführung an den Arbeitsmarkt als Erfolg.

„Hier [über das Netzwerk] werden Leute [aus der Zielgruppe] handlungsfähig gemacht. Das sind die ja teilweise gar nicht. Die kommen hier hin und haben einen Rucksack voller Probleme und wenn man die da auf den Weg bringt, dann ist es schon ein absoluter Erfolg.“ [F-4-4]

Sie haben eine zeitliche Perspektive, die über mehrere Jahre reicht:

„Messbar muss ja nicht wirklich nur das Ziel in Arbeit [im Sinne von Erwerbstätigkeit] sein, sondern auch [...], dass es einen Kontakt zur Agentur gibt, dass eine BvB⁹ ins Laufen gekommen ist, das ist ja schon ein Riesenerfolg. Die Fälle, um die es hier geht, das sind so Sachen, da geht es um Jahre und nichts, was man innerhalb von ein paar Wochen oder einem Jahr erreichen kann. Das sind ja oft Ketten, um die es da geht. Und das lässt sich ja total schwer messen. Da müsste man in 5 Jahren schauen, was ist da auf lange Sicht erreicht worden.“ [F-4-3]

In einer anderen Gruppendiskussion wird von einem Jobcenter-Vertreter eine entgegengesetzte zeitliche Auffassung und eine Erfolgsdefinition im Sinne schneller Integrationen in den Arbeitsmarkt vertreten:

„Wir haben über Ziele gesprochen, [...] bei uns zählen Ziele der Integration, [...] der Weg dahin ist nicht messbar und wird bei uns auch nicht als messbares Ziel angenommen. [...] Bei uns [als Jobcenter],

für mich, was zählt, sind letztendlich Zahlen. Wie viele Integrationen sind erfolgt, wie lange hat es gedauert, wie viel Geld haben wir dafür eingesetzt.“ [J-4-5]

In Bezug auf die Beteiligung am Netzwerk sieht eine Diskussionsteilnehmerin aus einem Jobcenter das Verhältnis von Aufwand und Ertrag als ausgeglichen, weil notwendige Managementaufgaben vom Netzwerkcoach übernommen werden. Ohne eine solche Funktion würde sich voraussichtlich keine Mehrwert für das Jobcenter ergeben.

„Aufwand und Ertrag sind „im Moment genau im rechten Maß. [...] Wir haben ein bisschen im Hinterkopf, wenn es keine Netzwerkcoachstrukturen mehr gibt, [...] dann geht es wieder los, dass alle anderen Akteure eigentlich in ihrem eigenen Beritt und in ihrem eigentlichen Themenkreis, wo sie arbeiten, zu 100 % weiter gefordert sind.“ [A-4-4]

Für die Jobcenter bedeutet eine Weiterentwicklung des Netzwerkes, zusätzliche Akteure für die Netzwerkarbeit zu gewinnen, ggf. auch bestehende Netzwerkstrukturen so zu verändern, dass der Informationsfluss zwischen den Netzwerkpartnern auf eine Art und Weise verbessert wird, dass größere Transparenz der Angebote im Quartier erzeugt wird. Eine Jobcenter-Vertreterin formuliert als Ziel,

„dass sich wirklich alle Akteure nochmal über die Angebote, die tatsächlich da sind, auch nochmal informieren konnten. Also, es ist ja unterm Strich so viel da, aber ich könnte jetzt nicht sagen, dass jeder Fallmanager im Haus weiß, wo sind alle Beratungsstellen für Alleinerziehende zum Beispiel. Wo können die Jugendlichen mit den und den Problemlagen hingehen?“ [B-4-8]

In den Gruppendiskussionen wird von Jobcentern die Analyse von Kooperationsstrukturen als kontinuierliche Aufgabe verstanden:

„Das wäre ja ein Ziel des Ganzen [...] hier an den Netzwerkstrukturen, da kann man noch einiges machen. Das meine ich überhaupt nicht als Vorwurf, sondern als weitere Aufgabe.“ [E-4-3]

Über regelmäßige Netzwerktreffen wird die Kommunikation unter den Netzwerkpartnern verbessert. Insbesondere für neue Netzwerkpartner – hier ein Jobcenter – befördert dies die effektive Zusammenarbeit.

⁹ Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB)

„Aber zum Startzeitpunkt hat man den großen Vorteil gehabt, schnell neue Gesichter zu anderen Kooperationspartnern kennenzulernen. Zudem ist es ein Vorteil, dass alle zusammen am Tisch sitzen, was sonst eher über Einzelgespräche geführt wurde. Das war schon eine große Bereicherung.“ [F-4-4]

Über eine engere Kooperation besteht aus Sicht der Jobcenter die Möglichkeit, bestehende Vorbehalte in beide Richtungen abzubauen und eine vertrauensvolle Atmosphäre unter den Netzwerkpartnern zu erzeugen. So sei nach Einschätzung eines Jobcenter-Mitarbeiters an der Gruppendiskussion

„der Austausch untereinander nochmal sehr wichtig [...], um dann auch nochmal Verständnis für die Arbeit zu bekommen. [...] So ein Jobcenter hat ja auch bei den umliegenden Institutionen durchaus Vorbehalte. Also dann umgekehrt, dass es Vorbehalte gegenüber dem Jobcenter gibt. So, das ist halt so eine Behörde und die Leute, die da arbeiten, da denkt man schnell, dass die auch so kantig sind und wenn man in so einem Arbeitskreis zusammensitzt, kriegt man mit: Ach, die sind ja auch nett, die sind kreativ, die sind auch flexibel, dass so das Verständnis der Arbeit untereinander, dass das auch nochmal ein wichtiger Punkt ist für die Arbeit dann mit der Zielgruppe.“ [B-4-8]

Persönliches Kennen beschleunigt zudem die Kommunikation untereinander und den Informationsfluss:

„Zum Beispiel wird man angerufen und die Leute wissen sofort, wen sie ansprechen müssen, um ihre Antworten zu bekommen. Dass das [Träger] anruft und Fragen zu einer Person zum Thema Ausbildung hat, was wesentlich einfacher ist, wenn man sich untereinander schon kennengelernt hat. Oder früher musste man sich erst einmal durch einen Dschungel von Beratungsstellen durchwühlen und mittlerweile weiß man einfach, wen man anrufen muss [...]. Man bekommt Neuigkeiten auch schneller mit, so wie mit der neuen Stelle zum Beispiel. So hätte man das vielleicht irgendwann mal in einem Zwiegespräch herausgefunden, aber so ist es schneller und praktischer, wir haben einen neuen Ansprechpartner und wir wissen, was die tut, das ist super.“ [F-4-4]

Mit der Teilnahme am Netzwerk verbinden Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter auch einen Perspektivwechsel bzw. ein besseres Verständnis gegenüber der Zielgruppe unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jobcenter. Bei einer Diskussionsteilnehmerin war dies

„für mich, fürs Jobcenter, ein Bewusstseinswandel. [...] Das ist so deutlich geworden, dass diese Zielgruppe mehr braucht, das ist vorher gar nicht so präsent gewesen.“ [E-4-3]

Darüber hinaus hat eine enge und vertrauensvolle Kooperation im Netzwerk eine entlastende Wirkung auf die Netzwerkpartner, setzt Ressourcen frei und schafft damit die Voraussetzung, um Angebote weiterzuentwickeln und aus dem Netzwerk heraus gemeinsame Aktivitäten zu initiieren. Ein Jobcenter-Mitarbeiter schildert dies am Beispiel einer Informationsveranstaltung für die Zielgruppe. In diesem Zusammenhang wird auch die Rolle des Netzwerkcoachs herausgestellt, der die Netzwerkpartner bei der Konzeption und Organisation der Informationsveranstaltung unterstützt.

„Und wenn wir euch [die Netzwerkcoachs] als Kollegen eben haben, wo wir auch mal als Anlaufstelle hingehen können und sagen können, dass wir eine tolle Idee haben. Dann wird es entwickelt und das ist für uns auch eine Arbeitsentlastung [...]. Und dadurch können eben auch Ideen weiter entwickelt werden. Manchmal hat man eine Idee, wie eine Infoveranstaltung, die auch sinnvoll ist. Man schafft es aber zeitlich nicht, das umzusetzen. Und dann, wenn es dann [mit Unterstützung des Netzwerkcoachs] eben umgesetzt wird, dann ist jeder dankbar und froh und nimmt das auch an. Und dann die letzten Schritte zu gehen und Jugendliche und Mütter zu informieren, das ist dann wieder machbar.“ [G-4-5]

Die Vertreterin einer Beratungsstelle bestätigt diese Sichtweise und stellt in diesem Zusammenhang die Rolle des Netzwerkcoachs heraus, der die Netzwerkpartner bei der Organisation unterstützt.

4.1.3 Agenturen für Arbeit

Für die Agenturen für Arbeit stehen die Analyse der Netzwerkstrukturen und deren Weiterentwicklung im Mittelpunkt. So formulierte ein Vertreter der Agentur für Arbeit das Ziel,

„die vorhandenen Strukturen [...] zu beleuchten und zu gucken, wo es eben Anknüpfungspunkte gibt und wo es vielleicht dann auch Tendenzen zur Verbesserung gibt, [...] unser Wunsch zumindest für dieses Projekt war es, mehr Transparenz zu schaffen und Prozesse zu optimieren.“ [B-3-7]

Die Agenturen sehen in den bisherigen Strukturen zum Teil Redundanzen, die ausgeräumt werden sollen. Eine Analyse der Netzwerkstrukturen diene der Klärung,

„welche Netzwerke haben wir, was können wir optimieren und [...] was machen wir vielleicht auch nicht mehr?“ [B-3-7]

Eine Diskussionsteilnehmerin sieht im Netzwerk die Chance, über Netzwerkpartner eine erweiterte Sichtweise für die eigene Arbeit in der Agentur zu erhalten:

„Die Netzwerkkategorie besteht darin, die eigene Perspektive zu erweitern und zu sagen: ‚Ich muss doch mal aus meiner kleinen Sicht der Dinge raus, ich muss und will mich auch öffnen und ich will nicht im eigenen Brei und abgeschottet meine Beauftragung hier abwickeln.‘ [...] Die konzeptionelle Idee [ist], sich zu öffnen, in Netzwerken zu arbeiten, die Dinge, die man tut, zu verknüpfen mit bestehenden Trägern und mit bestehenden Strukturen.“ [B-3-7]

Über diese Kooperation soll eine akteursübergreifende Entscheidungskompetenz im Netzwerk entstehen, die die Aktivierung der Zielgruppe begünstigt. Die grundlegenden Ziele der Weiterentwicklung sind für die Agenturen für Arbeit insbesondere die Ansprache und die Aktivierung der Zielgruppen.

„Ich glaube, die Zielsetzung solcher Projekte muss ja sein, dass wir was installieren können, um die Menschen vor Ort so weit aktivieren zu können, dass sich so was auch selber trägt. [...] Und da sehe ich die große Chance [...], dass wir jetzt so nah an den Multiplikatoren dran sind, die handlungsfähig zu machen.“ [D-3-6]

Neben der Akquise neuer Netzwerkpartner führt auch eine engere Kooperation mit etablierten Partnern dazu, die Zielgruppe besser unterstützen zu können. Der Vertreter einer Agentur für Arbeit beschreibt den Mehrwert für die Betreuung folgendermaßen:

„Alleine die Aufgabenbereiche der einzelnen Einrichtungen zu kennen, macht es schon einfacher zu entscheiden, o. k., in der und der Frage ruf ich jetzt Frau [Name] an, die kann mir helfen. Vorher ist es immer so gewesen, dass man erst einmal überlegen musste, wer könnte zuständig sein, wen spreche ich am besten mal an und dann geht die große Telefoniererei los.“ [F-3-2]

Für einzelne Personen aus der Zielgruppe hieße eine solche Entwicklung, dass sich im Netzwerk über eine engere Kooperation die Möglichkeit für schnelle und koordinierte gemeinsame Entscheidungen erhöht. Ein Netzwerkpartner

„kann über Leistung entscheiden [...], der [zweite Partner] kann vermitteln, der [dritte] kann Leute anrufen, [...] wir können entscheiden: Gibt es eine Fort- und Weiterbildung, gibt es eine Arbeitsgenehmigung und so weiter. [...] Im Netzwerk] sitzt dann der Passende mit

drin oder man kann nochmal jemanden mit reinbeziehen [...], wir können mehr entscheiden.“ [E-4-3]

Wichtige Grundlage hierfür ist aus Sicht von Vertreterinnen und Vertretern der Agenturen eine hohe Kontinuität der Akteure bzw. der Personen, die im Netzwerk zusammen arbeiten.

„Ich erlebe viele Menschen, die sich dann in ihrer Arbeit in den Projekten bei ihren Trägern auch schon auf relativ lange Zeit bewähren und da auch nicht immer neue persönliche Kontakte geknüpft werden müssen, sondern man kennt sich auch ein bisschen. Das ist natürlich nicht die einzige Voraussetzung dafür, dass es auch funktioniert, aber das ist sicherlich eine wesentliche.“ [B-3-7]

4.1.4 Arbeitsmarktpolitische Träger

Im Unterschied zu den zuvor genannten Netzwerkakteuren (Kommunen, Jobcenter, Agenturen für Arbeit) sind die Zielsetzungen aus Sicht der arbeitsmarktpolitischen Träger als insgesamt praxisnäher und pragmatischer zu bezeichnen.

Auf der Ebene der Netzwerkstrukturen, der konkreten Kooperationen und der Netzwerkpartner werden ebenfalls die Ziele des Landesprogramms benannt. So betonen einige arbeitsmarktpolitische Träger ebenfalls die Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen. So sei es nach Auffassung der Vertreterin eines Beschäftigungsträgers Aufgabe des Netzwerkcoachings,

„ganz unterschiedliche Akteure mit ganz unterschiedlichen Förderlogiken und gesetzlichen Grundlagen zunächst mal zusammenzubringen, und zwar auch auf der operativen Ebene.“ [B-5-11]

Ziel des Netzwerkcoachings sei außerdem die Schaffung von Transparenz und die Vermeidung von Doppelstrukturen und Redundanzen.

„Aufgabe des Netzwerkcoachings war es ja auch, nicht neue Netzwerke einzurichten, sondern die vorhandenen Netzwerke auf Doppelungen zu überprüfen und die Netzwerke auch ein Stück weit in ihrer Arbeit miteinander zu verzahnen, aufeinander abzustimmen und dann auch zu effektivieren.“ [B-5-11]

Die Kooperation im Netzwerk diene dazu – so die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers weiter – unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und für arbeitsmarktpolitische Aktivitäten zusammenzuführen,

„[so] dass viel mehr Menschen [aus institutionellen Akteuren] dabei einbezogen sind in die Gesamtproblematik, das aus ihrer Warte heraus nochmal zu benennen, was sie an Problemen dort erleben, aber auch von anderen mitbekommen, welche Fördermöglichkeiten und Chancen grundsätzlich bestehen.“ [B-5-11]

Für die arbeitsmarktpolitischen Träger stehen insbesondere konkrete Maßnahmen zur Aktivierung der Zielgruppe im Fokus. Unter Aktivierung verstehen die Träger dabei nicht nur die unmittelbare Integration in den Arbeitsmarkt oder die Vermittlung in Ausbildung, sondern eher die allgemeine Ansprache, das Aufschließen für eine Erwerbsorientierung oder soziale Stabilisierung.

Eine Aktivierung wird auch für die arbeitsmarktpolitischen Träger letztlich im Sinne einer „Dienstleistungskette“ verstanden. Die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers versteht das Ziel des Netzwerkcoachings im Sinne einer Dienstleistung zur Unterstützung von Personen:

„Also ich erlebe als größten Erfolg genau diese Ketten, die sich daraus ergeben.“ [E-5-4]

Die Vertreterin eines anderen Trägers betont, dass es notwendig und möglich sei, über das Netzwerk und die Gewinnung neuer Netzwerkpartner die Zielgruppenansprache zu verbessern:

„Man geht bei der Ansprache der Zielgruppen so vor, dass man guckt, wie kann man die Angebote besser platzieren, seien es jetzt Sprachkurse, seien es jetzt Ausbildungen, wie auch immer. Es müssen andere Zugänge geschaffen werden. [...] Man kann dann in dem Kreis auch an konkreten Fällen arbeiten. Man fragt: ‚Okay, welche Akteure brauche ich noch‘ [...], eben auch, um diese Redundanzen zu verringern, zu sagen, wir holen uns jetzt gezielt Fachkompetenz, die wir zur Lösung dieser Problemstellung mit heranziehen müssen. Und das, finde ich, ist eine tolle Sache.“ [J-5-7]

Gelingt die Ansprache, könne nach Ansicht des Vertreters eines Beschäftigungsträgers über mehrere Unterstützungsangebote bzw. den Aufbau einer „Dienstleistungskette“ auch für arbeitsmarktferne Personen eine Heranführung an den Arbeitsmarkt gelingen.

„Zunächst war der Zugang zur Sprache durch die Angebote der [Netzwerkpartner] da und dann hat es über bestimmte Bemühungen im niedrigschwiligen Bereich andere Angebote gegeben, die eher auf

der Praktikumsebene oder noch darunter waren. Und danach waren die Leute so stabilisiert, dass sie zu uns [als Beschäftigungsträger] gekommen sind.“ [E-5-4]

In einem anderen Quartier wird die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen insgesamt als Erfolg der Netzwerkarbeit wahrgenommen. Ein Beschäftigungsträger beschreibt die Entwicklung wie folgt:

„Ich finde, das geht mit der quantitativen Ebene einher, eben dass Personen jetzt verstärkt Angebote wahrnehmen, das ist einerseits eine Quantität, aber für uns [im Netzwerk] ist das auch ein qualitatives Wachstum, dass die Menschen sich trauen, dass sie wissen, wo sie hingehen können, dass eine gewisse Vertrauensebene ja auch geschaffen wird zwischen den Bewohnern [im Quartier] und den Ämtern, dass da Barrieren abgebaut werden konnten.“ [D-5-8]

Die Vertreterin eines Anbieters von Sprachkursen betont, dass bei der Angebotsentwicklung der Quartiersbezug von hoher Bedeutung sei, weil insbesondere fehlende Sprachkompetenz die Mobilität in der Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten einschränkt.

„Für uns ist es als Einrichtung ganz neu, weil wir ja gar nicht vor Ort [im Quartier] vertreten sind, sondern im Stadtzentrum arbeiten und dort die Sprachkurse durchführen. Als wir eingeladen wurden [vom Netzwerkcoach] zu diesem Netzwerk, habe wir erst einmal überlegt, ob es überhaupt für uns Sinn macht. Aber dann stellte sich heraus, dass es eine gute Entwicklung ist und wir hier vor Ort Sprachkurse oder einen Sprachkurs versuchen zu starten. Für Eltern, die hier leben und ihre Kinder hier in den Schulen haben. Wir versuchen daher zumindest Leute sprachlich zu fördern, die es noch nicht schaffen, ins Zentrum zu uns zu kommen.“ [F-8-5]

Für arbeitsmarktnahe Personen, die für eine Arbeitsmarktintegration infrage kommen, halten die arbeitsmarktpolitischen Träger die Einbindung von Betrieben bzw. Arbeitgebern in das Netzwerk für erforderlich, um der Zielgruppe bei Bedarf Arbeits- und Ausbildungsplätze vermitteln zu können.

„Wir haben es geschafft, die Unternehmer der Innenstadt zumindest zu aktivieren und miteinzubeziehen, das heißt, auch der Bereich der betrieblichen Arbeits- und Ausbildungsplätze wird mit dieser Problematik, auch mit den Förderbedarfen, mit den Problemen, aber auch mit den Chancen, die sich in so einer Struktur wiederfinden, konfrontiert und eingebunden.“ [B-5-12]

In diesem Zusammenhang sehen arbeitsmarktpolitische Träger das unmittelbare „pragmatische“ Matching von Individuen und Arbeits- und Ausbildungsplätzen als eine Funktion des Netzwerkes an.

„Also meine Vorstellung wäre eher, ich hab einen Betrieb, der sucht drei Schlosser. Habt ihr welche aus [Quartier] und wenn ja, wie kann ich die kriegen, wie kann ich das prüfen, also wirklich pragmatisch, nicht im Großen.“ [J-5-7]

Diese Vorgehensweise wurde in einigen Quartieren bereits umgesetzt und führte nach Auskunft eines Beschäftigungsträgers bereits zu Vermittlungen in Erwerbstätigkeit:

„[Wir haben] von der Zusammenarbeit des Netzwerkes profitiert, dadurch, dass der [Netzwerkcoach...] unsere Stellenangebote regelmäßig an die jeweiligen Partner weitergeleitet hat und [...] dass wir Bewerber/-innen gewinnen konnten, die teilweise die Chance auch hatten sich vorzustellen und tatsächlich dann auch teilweise die Möglichkeit hatten, wenigstens vielleicht ein Praktikum zu absolvieren, oder teilweise auch richtige Stellenangebote angenommen haben.“ [E-5-4]

Zugleich weist die Vertreterin des Beschäftigungsträgers aber auch darauf hin, dass sie eine längere zeitliche Perspektive bei der Arbeitsmarktintegration der Zielgruppe für notwendig erachtet:

„Der größte Fehler ist meiner Meinung nach, Startschuss und in einem Jahr muss was passiert sein. Sondern man muss wirklich an dieser Stelle langfristig denken. Gebt den Leuten die Zeit, diese einzelnen Schritte zu machen. Man muss die Ausgangssituation auch mal beachten. Manchmal geht es schnell, aber für den Großteil der Leute [aus der Zielgruppe] wird es nicht gelten. Da braucht es erstmal Zeit, dass die Leute die vorhandenen Informationen wahrnehmen und dann Schritt für Schritt die einzelnen Angebote in Anspruch zu nehmen, um dann irgendwann passgenau für sich in Arbeit vermittelt zu werden.“ [E-5-4]

4.1.5 Andere Akteure

An den Gruppendiskussionen nahmen – neben den zuvor aufgeführten Akteurstypen, die überwiegend Zielvereinbarungen abgeschlossen oder Letters of Intent unterzeichnet haben, – weitere Netzwerkpartner teil, die aus Sicht der Netzwerkcoachs zu den wichtigsten Netzwerkmitgliedern zählen. Hierbei handelt es sich z. B. um Einrichtungen für Sprachkurse, Beratungsstellen (Erwerbslosenberatung, Schuldnerberatung etc.), Jugend- und Familienzentren,

Kindertagesstätten sowie Kirchen- und Moscheegemeinden, die in den vorherigen Abschnitten von den Netzwerkpartnern häufig als „Multiplikatoren“ bezeichnet wurden. Hierbei handelt es sich überwiegend um Einrichtungen, die keinen unmittelbaren Bezug zu arbeitsmarktpolitischen Zielrichtungen haben, sich aber dennoch – ggf. erst im Zusammenhang mit dem Landesprogramm – im Quartier für eine der betreffenden Zielgruppen (wie Jugendliche, Familien oder Menschen mit Migrationshintergrund) engagieren. Im Vergleich zu den vorgenannten Akteurstypen ist das Spektrum der Einsatzgebiete und der Themenfelder dieser „anderen Akteure“ deutlich breiter angelegt.

Auch für diese Träger war eine Überprüfung der vorhandenen Netzwerkstrukturen im Stadtteil ein wichtiges Ziel. Der Vertreter einer Regionalagentur hob hervor, dass insbesondere zu Beginn des Landesprogramms eine wichtige Aufgabe der Netzwerkcoachs in der Analyse der Netzwerkstrukturen und der arbeitsmarktpolitischen Ausrichtung des Netzwerkes bestand.

„Das Neue ist, dass man da relativ konkret und tief in die Thematik geht, um die vorhandenen Strukturen, die irgendwie gewachsen sind, mal zu optimieren und neu zu vernetzen. Auch dafür Sorge zu tragen, dass sich der Fokus der einzelnen Akteure vielleicht nochmal verändert.“ [D-8-12]

Die Analyse der Netzwerkstrukturen wird auch als kontinuierliche Aufgabe wahrgenommen, um auf Ziele und Aufgaben der Netzwerkarbeit flexibel reagieren zu können. Die Vertreterin eines Nachbarschaftsheims sieht das Netzwerk als flexible Einheit, die unterschiedliche Interessen berücksichtigen muss.

„Das ist dann auch kein starres Gebilde, dieses Netzwerk, sondern ein sich immer wieder verändernder Kreis, der flexibel einsetzbar ist, und das ist für mich auch das Wichtigste, dass da jeder auch von profitiert.“ [J-8-10]

Die Repräsentantin einer Kultureinrichtung wies darauf hin, dass die Verbindlichkeit unter den Netzwerkpartnern im Netzwerk weiterentwickelt werden müsse.

„Also die Quantität ist nicht das Problem, sondern eher die Qualität statt Quantität. Das wäre auch so eher mein Anliegen zu sagen, welche Strukturen sind verbindlicher und effektiver Art, bezogen auf diejenigen, die davon profitieren sollen.“ [J-8-9]

Die Analyse der Netzwerkstrukturen müsse zudem – so die Vertreterin einer Einrichtung für Jugendliche und einer Kultureinrichtung – einhergehen mit der Bedarfsanalyse für die Zielgruppe:

„Zu gucken, was haben die Menschen hier im Stadtteil für Bedarfe und an welchen Stellen werden die abgedeckt, was haben die für Lebenslagen und aber auch, was wird nicht abgedeckt. Und was kann man tun.“ [E-8-8]

„Aber eigentlich ist es bei den Beispielen immer das gleiche Prinzip, es gibt ein Individuum, das ein Problem hat, wie auch immer. Und dem fehlt ein zur Verfügung stehendes Hilfesystem, das wirklich greift.“ [J-8-9]

Wie bereits bei den arbeitsmarktpolitischen Trägern, betrachten die „anderen Akteure“ ebenfalls den Menschen und seine Bedarfe als Ausgangspunkt für Netzwerkaktivitäten. Dies zeigen die vorherigen Zitate, die sich an dem Bedarf der Zielgruppe orientieren. So ist es auch für die Vertreterin eines Jugendhauses weniger relevant, abstrakt über die Zielgruppe zu sprechen und Situationen statistisch zu analysieren. Vielmehr sei es nach Auffassung des Vertreters einer Jugendeinrichtung notwendig,

„dass die Menschen mehr gesehen werden. [...] Als ich hier [im Netzwerk] angefangen habe, bei dem ersten Treffen war ich zuerst irritiert, weil es auch da um Zahlen und Statistik oder was ging.“ [E-8-8]

Die Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppen bedeutet nicht, dass nicht auch bei diesem Akteurstyp dem Netzwerk eine arbeitsmarktpolitische Ausrichtung zugeschrieben wird. Nach Einschätzung des Vertreters einer Regionalagentur könnte dies insbesondere dadurch möglich sein, dass

„Akteure, die vielleicht auch vorher schon mit der Zielgruppe aktiv waren, jetzt nochmal den Aspekt Beschäftigungsförderung/Arbeitsmarktpolitik nochmal stärker reinnehmen.“ [D-8-12]

In einem anderen Quartier bestätigt eine Kollegin aus der Regionalagentur, dass Netzwerkpartner, die bisher keine unmittelbare arbeitsmarktpolitische Ausrichtung hatten, auch für etablierte Arbeitsmarktakeure neue Impulse setzen können, die eine Aktivierung der Zielgruppe befördern:

„Wir Arbeitsmarktakeure hier, wir begegnen uns ja öfter und machen immer so im alten Saft, sag ich mal, und da waren wirklich Leute aus dem Stadtteil, die hatten tolle Ideen, aus denen man echt was ziehen

kann, wo wir alleine auch, glaub ich, gar nicht drauf gekommen wären. Wo auch noch [...] arbeitsmarktpolitisch relevante Sachen draus werden können.“ [A-8-7]

Die förderliche Wirkung für die Zielgruppe im Sinne einer Heranführung an den Arbeitsmarkt wird auch von Netzwerkpartnern gesehen, die bisher keine unmittelbare arbeitsmarktpolitische Ausrichtung hatten. Der Vertreter einer Kultureinrichtung betont zwar, dass ihr Engagement sich am Bedarf der Zielgruppe orientiert, weist aber zugleich darauf hin, dass mittelfristig den Interessen von Agenturen für Arbeit und Jobcentern nachgekommen wird.

„Also wenn ich das jetzt mal aus meiner Sicht sehe, ich fühle mich als Berater nicht als der verlängerte Arm [von Agentur oder Jobcenter], aber letztendlich helfen wir ihnen ja, sei es Agentur für Arbeit oder Jobcenter, ihre Zahlen [für Erwerbsintegrationen] letztendlich zu bekommen.“ [J-8-9]

Das Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Institutionen im Netzwerk sowie die unterschiedliche Praxisnähe werden nicht zuletzt in der Einschätzung des Vertreters einer Kultureinrichtung deutlich:

„Unsere Aufgabe ist wirklich eine Übersetzungsleistung. Das Denken geht nicht ohne die Praxis und umgekehrt.“ [J-8-9]

Neben der „Übersetzungsleistung“ wird das Spannungsfeld, das sich aus unterschiedlichen Erwartungen, Interessen und Aufgaben, die die einzelnen Netzwerkakteure originär verfolgen, auch durch die gemeinsame Netzwerkarbeit bearbeitet. So bietet die Kooperation an gemeinsamen Aufgaben die Möglichkeit, ggf. bestehende Vorbehalte der Kooperationspartner untereinander abzubauen. Darin sieht die Vertreterin einer Regionalagentur eine wichtige Rolle des Netzwerkes:

„Man muss erstmal so etwas wie Vertrauen aufbauen und dass die [Netzwerkpartner] auch wirklich ernsthaft und auch längerfristig an so einem Projekt im Stadtteil interessiert sind [...]. Und die Vorbehalte, die teilweise gegen einzelne Institutionen da sind, müssen erstmal abgebaut werden.“ [A-8-7]

In diesem Zusammenhang werden den Netzwerkcoachs von unterschiedlichen Akteuren diverse Aufgaben zugeschrieben. Hierzu zählen Informationstransfer, transparente Netzwerkstrukturen, Interessenausgleich und die administrative Unterstützung der Netzwerkarbeit.

Der Informationstransfer gelingt nach Auffassung des Vertreters eines Nachbarschaftsheims dadurch, dass im Rahmen des Netzwerkcoachings über einen Arbeitskreis die Gelegenheiten für einen Austausch geschaffen werden.

„Ich fand es von Anfang an sehr effektiv und sehr zielorientiert und [ich] fand auch gerade bei uns im Arbeitskreis war ganz viel Offenheit, es war zwar keine Konkurrenz da, aber es wurde schon sehr lebhaft zum Teil auch diskutiert. Aber wir haben auch sehr zielorientiert auch daran gearbeitet und das hat meine Erwartungen erfüllt mit dem, wie ich sehr effizient da weiterarbeiten kann auch mit dem Wissen, wo ich dann Rückfragen stellen kann.“ [J-8-10]

Als funktionales Äquivalent eines Arbeitskreises dienen andere Zusammenkünfte von Netzwerkpartnern. Außerdem wird vom Netzwerkcoach erwartet, dass sie oder er unabhängig von Netzwerktreffen Informationen einholt, bündelt und ins Netzwerk kommuniziert. Der Vertreter einer Kirchengemeinde sieht diese Funktion auf der Ebene der Akteure:

„Bei dem Netzwerkcoach laufen diese Fäden sozusagen zusammen, der bündelt alle, die mit der Zielgruppe irgendwie zu tun haben.“ [C-8-9]

Die Vertreterin eines Familienzentrums sieht die Bündelung auf der Ebene von Informationen:

„Das können wir [als Netzwerkakteure] gar nicht leisten und das liegt auch nicht in unserem Aufgabenbereich. Das ist es, er [der Netzwerkcoach] weiß von vielem, was wir so gar nicht in Erfahrung bringen können, und bündelt das.“ [E-8-7]

Eine Schulsozialarbeiterin fasst es zusammen: Es sei die Aufgabe des Netzwerkcoachs

„dass die Informationen fließen, dass man voneinander weiß.“ [I-8-7]

Gelingt der Informationstransfer – so die Vertreterin des Familienzentrum –, dann wird letztlich die Unterstützung der Zielgruppe verbessert, indem

„man durch diesen Netzwerkcoach einfach auch an Informationen kam, die man vorher vielleicht noch nicht so detailliert hatte. Wir haben in Netzwerktreffen zu bestimmten Sachen ganz konkret Sachen erfahren, sei es über Praktika, Alleinerziehende. Und da kann man nämlich schon mal vorsortieren, man weiß jetzt, ohne jemanden an drei Stellen auflaufen zu lassen, wo muss der gezielt hin.“ [E-8-7]

Angesichts der unterschiedlichen Interessen und Machtverhältnisse in einem Netzwerk erwarten die Kooperationspartner, dass der Netzwerkcoach einen Interessenausgleich schafft. Diese Funktion wird vor allem von nicht staatlichen Akteuren formuliert, deren Interessen möglicherweise weniger Berücksichtigung finden. Der Vertreter eines Nachbarschaftsheims erwartet von der Netzwerkarbeit:

„[Es] ist für mich auch das Wichtigste, dass da jeder auch von profitiert.“ [J-8-10]

Dieser Interessenausgleich kann nach Ansicht der Vertreterin einer Begegnungsstätte nur gelingen, wenn der Netzwerkcoach keine Eigeninteressen verfolgt und einen gewissen Abstand zur Praxis hat:

„Deshalb ist es auch gut, jemand Neutralen zu haben und von oben gucken kann. Also es ist nicht nur ein Zeitaspekt, sondern auch ein Objektivitätsaspekt. Also so die Metaebene einnehmen zu können.“ [F-8-7]

Die Administration der Netzwerkarbeit wird von vielen Akteuren als notwendige, voraussetzungsreiche und ressourcenintensive Aufgabe des Netzwerkcoachs wahrgenommen. Beispielhaft sei die Aussage des Vertreters einer Begegnungsstätte herangezogen, der das Spektrum der administrativen Aufgaben eines Netzwerkcoachs beschreibt:

„Also ich denke, sie [die Netzwerkcoachin] übernimmt eine wichtige Arbeit, die wir alle gar nicht leisten können, weil sie dokumentiert und protokolliert alles und stellt das ein, was unheimlich zeitaufwändig ist und das ist neben dem eigentlichen, also dem Tagesgeschäft von keinem von uns [im Netzwerk] leistbar, zumindest in dem Aufwand. Also einladen, nachhaken, erinnern, protokollieren, zusammentragen und so weiter, es ist da schon wichtig, dass es eine Person gibt, die das übergeordnet macht.“ [F-8-7]

Demnach würden die administrativen Aufgaben ohne Coach nicht in gleichem Umfang und in der gleichen Qualität aus dem Netzwerk heraus geleistet werden. Ein weiterer Aspekt, der in der Aussage angesprochen wird, ist die „übergeordnete“ Rolle der Netzwerkcoachs, die wiederum auf die Neutralität und den aktiven Ausgleich zwischen Partikularinteressen der Netzwerkpartner verweist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die einzelnen Akteurstypen sich in Bezug auf die jeweiligen Erwartungen

an das Projekt unterscheiden, indem sie (teilweise im selben Akteurstyp) abweichende Zielvorstellungen und Erfolgsbewertungen formulieren. Zugleich ist zu erkennen, dass die Unterschiede oftmals in verschiedenen Schwerpunktsetzungen bestehen und dass auch durchaus Schnittmengen vorhanden sind. Netzwerkpartner, die einen gesetzlichen Auftrag haben (Kommunen, Jobcenter und Agenturen für Arbeit) weisen ein höheres Maß an gemeinsamen Zielen und Interessen auf, u. a. betonen die Vertreterinnen und Vertreter dieser Behörden die Konsolidierung der Netzwerkstrukturen im Sinne einer Aktivierung. Die Erwartungen liegen u. a. auf einer schnellen Erwerbsintegration. Hingegen sind die Zielsetzungen der arbeitsmarktpolitischen Träger und weiterer Netzwerkpartner, wie etwa Jugend- und Familienzentren, Begegnungsstätten und Kirchengemeinden, als insgesamt praxisnäher und pragmatischer zu bezeichnen. Aus der Erfahrung mit den Zielgruppen sind die Erwartungen an die Netzwerkarbeit eher kleinschrittig und auf niedrigschwellige Interventionen ausgerichtet, ohne dabei die arbeitsmarktpolitische Wirkung zu ignorieren.

Die Netzwerkpartner achten darauf, dass ihre Ziele und Interessen in der Netzwerkarbeit berücksichtigt werden und sie einen Mehrwert aus der Beteiligung ziehen. Wirtschaftsnahe Akteure – auch jene mit LoI – sehen keinen ausreichenden Mehrwert in der Netzwerkarbeit und nehmen an Treffen der Netzwerkpartner (und an den Gruppendiskussionen der wissenschaftlichen Begleitung) selten oder gar nicht teil.

Trotz aller Unterschiede zwischen den Erwartungshaltungen im Detail, schreiben die Kooperationspartner dem Netzwerkcoaching konkrete Aufgaben zu. Allen gemeinsam ist die Erwartung, dass die Netzwerkcoachs eine kontinuierliche Analyse der Kooperationsstrukturen durchführen und die Netzwerkstrukturen weiterentwickeln, sodass arbeitsmarktferne Zielgruppen aktiviert werden können. Außerdem sollen die Netzwerkcoachs administrative Aufgaben übernehmen.

4.2 Wirkungsdimensionen

Zielvorstellungen und Erfolgserwartungen der Netzwerkpartner zählen, ebenso wie die Ziele des Förderprogramms, zum Handlungsrahmen des Netzwerkcoachings. Die Gesamtheit der Ziele aller Akteure im Netzwerk – vom MAIS NRW als

programmverantwortliche Einrichtung bis zur Kultureinrichtung als Multiplikator – bildet den Rahmen, in dem die Netzwerkcoachs gemeinsam mit den Kooperationspartnern das Landesprogramm umsetzen. Während die Förderziele für alle Quartiere gleich sind, unterscheiden sich die Ziele und Schwerpunktsetzungen der Antragstellenden bzw. die Konzeptionen des Netzwerkcoachings (vgl. Abschnitt 3.1) und die Erwartungshaltungen und Interessen der Netzwerkakteure (vgl. Abschnitt 4.1) erheblich. Zugleich ist festzustellen, dass sich die Gesamtheit der Ziele in den einzelnen Quartieren und die Ziele des Förderprogramms weitgehend decken. Die Unterschiede bestehen in erster Linie bei den Schwerpunktsetzungen. Die Fokussierung auf bestimmte Ziele wird vor allem durch die Bevölkerungsstruktur im Quartier bestimmt (vgl. Abschnitt 3.2) und ist auf die Ausgangslage im Quartier und auf spezifische Sichtweisen und Interessen von Akteurstypen (vgl. Abschnitt 4.1) zurückzuführen.

Mit einer Analyse der Erwartungen, Zielvorstellungen und Interessen, die sich von der Ebene der Quartiere und Akteurstypen löst, lassen sich auf Basis der zuvor dargestellten Erkenntnisse allgemeine Wirkungsdimensionen des Netzwerkcoachings ermitteln. Dabei handelt es sich um vermutete und erwünschte Wirkungen. Um diese zu erzielen, werden zugleich allen Beteiligten – Netzwerkcoachs, Netzwerkpartnern und Zielgruppen – Aufgaben und Funktionen zugeschrieben.

Insgesamt lassen sich drei Wirkungsdimensionen aus den Erkenntnissen ableiten:

- Managementfunktion des Netzwerkcoachings
- Kooperationsbeziehungen im Netzwerk
- Arbeitsmarktpolitische Wirkungen für die Zielgruppen

Diese Wirkungsdimensionen werden in den folgenden Abschnitten 4.2.1 bis 4.2.3 kurz erläutert. Eine eingehende Untersuchung der Wirkungsdimensionen und die Beschreibung der konkreten Umsetzung folgt anhand empirischer Befunde in Kapitel 6. In Abschnitt 4.3 werden als Zwischenfazit die Wirkungsdimensionen mit den Förderzielen des Landesprogramms abgeglichen.

4.2.1 Netzwerkcoaching als Managementaufgabe

Der Begriff des Netzwerkcoachings erfährt in der konkreten Umsetzung keine eindeutige Definition durch die Akteure, sondern bezieht sich in einer engeren Auslegung auf die

Aktivitäten der Netzwerkcoachs, im weiteren Sinn wird mit Netzwerkcoaching die Entwicklung bezeichnet, die durch das Projekt im Quartier oder durch das Landesprogramm insgesamt angestoßen wurde.

Wirkungen des Netzwerkcoachings im engeren Sinne sind als Aufgaben des Netzwerkcoachs zu verstehen, die in der Übernahme verschiedener Managementfunktionen bestehen:

- Analyse von Kooperationsstrukturen
- Akquise von Multiplikatoren und anderen Netzwerkpartnern
- Schaffung von Rahmenbedingungen für dauerhafte Kooperationen und Mehrwert
- Administrative Geschäftsführung des Netzwerkes

Durch die Wahrnehmung dieser Aufgaben werden Voraussetzungen für Aufbau und Weiterentwicklung eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes geschaffen. Die Bestandsaufnahme der im Quartier aktiven Institutionen und der bestehenden Kooperationsstrukturen lässt Redundanzen und Entwicklungspotenziale erkennen. Die Analyse ist zu Projektbeginn und auch kontinuierlich unerlässlich, um einen effizienten Ressourceneinsatz der Netzwerkpartner zu gewährleisten.

Die Analyse von Kooperationsstrukturen ist zudem Ausgangspunkt für die Akquise neuer Netzwerkpartner. In allen Quartieren bestand Bedarf an der Einbindung von Institutionen wie etwa Familien- und Jugendzentren, Kitas, Kultureinrichtungen und Nachbarschaftstreffe. Diese „Multiplikatoren“ haben einen unmittelbaren Kontakt zu den Zielgruppen, waren vor Programmstart aber zumeist nicht in bestehenden Netzwerkstrukturen präsent. Die entscheidende Wirkung der Multiplikatoren besteht in der Ansprache der Zielgruppen. Im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Netzwerkstrukturen kommt der Akquise von Multiplikatoren und anderen Netzwerkpartnern diese zentrale Aufgabe den Netzwerkcoachs zu. Damit verbunden sind eine Vorteilsübersetzung und der Abbau von Vorbehalten, um neue Kooperationspartner zu gewinnen und zur dauerhaften Beteiligung im Netzwerk zu motivieren.

Angesichts der unterschiedlichen Interessen und Ziele der Netzwerkpartner, die durch die Akquise neuer Netzwerkpartner umso vielfältiger werden, kommt dem Netzwerkcoach die Aufgabe zu, die vielfältigen Interessen und Ziele auszubalancieren und für alle einen Mehrwert der Netzwerkarbeit herzustellen.

Der Mehrwert ergibt sich aus den Vorteilen der Kooperation für die eigene Arbeit in Relation zu den aufzuwendenden Ressourcen. Der Rahmen entfaltet seine Wirkung, wenn Partikularinteressen ausgeglichen werden und der Netzwerkcoach als neutraler Moderator wahrgenommen wird.

Die Administration der Netzwerkarbeit ist eine weitere Aufgabe der Netzwerkcoachs. Diese Aufgabe wird den Netzwerkcoachs zugeschrieben, weil eine „hauptamtliche“ Funktion mit den verfügbaren Ressourcen verbunden wird, die die Netzwerkpartner nicht aufbringen können oder wollen.

Ein weiterer Grund für diese Managementaufgabe beim Netzwerkcoaching liegt in der programmimmanenten „übergeordneten“ Rolle der Netzwerkcoachs, die auch ein gewisses Maß an Neutralität ausdrückt. Die administrative Geschäftsführung schont letztlich die Ressourcen der Netzwerkpartner und hat somit auch Auswirkung auf den jeweils wahrgenommenen Mehrwert der Akteure.

4.2.2 Kooperationsbeziehungen im Netzwerk

Eine weitere Wirkungsdimension des Netzwerkcoachings liegt auf der Ebene der Netzwerkpartner insgesamt. Werden die Aktivitäten des Netzwerkcoachs wirksam, bestehen förderliche Bedingungen für die Arbeit des gesamten Netzwerkes. Aufgaben, die die Netzwerkpartner kollektiv erbringen, wirken sich ebenfalls auf die Funktionalität des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes aus und sind ihrerseits ein Rahmen für die Aktivierung der Zielgruppen. Die kollektive Aufgabenwahrnehmung folgender Punkte wird durch die Kooperationsbeziehungen qualitativ weiterentwickelt:

- Netzwerkinterne Kommunikation, Transparenz und Wissenstransfer
- Erweiterung der Perspektive, Entwicklung von Empathie gegenüber dem Netzwerkpartner
- Höhere Verbindlichkeit, verbesserte Entscheidungskompetenz, rechtskreisübergreifende Dienstleistungsketten

Die Kooperation im Rahmen des Landesprogramms hat mehrere Wirkungen in das Netzwerk hinein. Durch die Einbindung von arbeitsmarktpolitischen Akteuren, die ihre Unterstützung bereits im Vorfeld zugesagt hatten, besteht bereits zu Projektbeginn ein Netzwerk mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung. Dabei handelt es sich um eine Zusammensetzung, die den Netzwerkpartnern eine höhere fachliche Transparenz über Intuitionen und Angebotsstruk-

turen im Quartier verschafft. Die Expertise der einzelnen Akteure führt im gegenseitigen Austausch zu einem Wissens- und Kompetenzzuwachs bei den Kooperationspartnern.

Die Transparenz ermöglicht einen Perspektivwechsel und fördert eine empathische Haltung gegenüber den Netzwerkpartnern. Entwickeln die Netzwerkpartner zudem vertrauensvolle Beziehungen untereinander, dann wird auch die praktische Arbeit der Netzwerkpartner mit den Zielgruppen erleichtert, indem sie bei den jeweiligen Kooperationspartnern konkrete Ansprechpersonen haben. Dies lässt verbindlichere Absprachen zwischen den Akteuren zu und befördert die Entscheidungskompetenz jedes einzelnen Kooperationspartners. Das Zusammenwirken unterschiedlicher Netzwerkpartner ist eine Voraussetzung, um rechtskreisübergreifende Dienstleistungsketten aufzubauen und für die Unterstützung der Zielgruppen zu nutzen.

4.2.3 Arbeitsmarktpolitische Wirkungen für die Zielgruppen

Die dritte Wirkungsdimension bezieht sich auf die Zielgruppen. Für die weiteren Ausführungen ist es unerheblich, um welche Zielgruppe es sich im Einzelnen handelt, da Netzwerkmanagement und kollektive Netzwerkaufgabe die gleichen Wirkungen auf das arbeitsmarktpolitische Netzwerk haben. Die Typologie macht aber deutlich, dass die Ausgangslage im Quartier und die Konzeption des Netzwerkcoachings unterschiedliche Schwerpunktsetzungen ermöglichen.

Auch bei den Zielgruppen, die in den einzelnen Quartieren im Mittelpunkt stehen, ist es nicht maßgeblich, ob es sich beispielsweise um Migrantinnen, Ältere, Alleinerziehende oder Jugendliche handelt. Denn in allen Zielgruppen finden sich Personen unterschiedlicher Arbeitsmarktnähe, für die das Netzwerkcoaching folgende Wirkungen entfalten kann:

- Integration in Maßnahmen oder Erwerbsintegration bei arbeitsmarktnahen Personen
- Stabilisierung und niedrigschwellige Aktivierung bei arbeitsmarktfremden Personen
- Ansprache von besonders arbeitsmarktfremden Personen und Aufschließen für weitergehende Angebote

Die Netzwerkpartner stellten zu Projektbeginn – ihren originären Aufgaben folgend – jeweils andere Wirkungen in den Vordergrund. Jobcenter und Agenturen für Arbeit favorisieren Erwerbsintegration oder die Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Multiplikatoren wie

Jugendzentren, Gemeinden oder Kultureinrichtungen stellen arbeitsmarktfremde Personen in den Mittelpunkt der Netzwerkarbeit, die zunächst sozial stabilisiert werden sollen. Im Laufe der Kooperation ändert sich die Wahrnehmung der Zielgruppen und der Möglichkeiten der Aktivierung.

Die Netzwerkpartner verbinden ihre Angebote, sodass ein breites Spektrum an verzahnten und aufeinander aufbauenden Unterstützungsangeboten entsteht. Eine engmaschige Betreuung der Hilfesuchenden führt dazu, dass die Hilfesuchenden im gesamten Unterstützungsprozess begleitet werden können. Um arbeitsmarktfremde Personen zu erreichen, werden in allen Quartieren „Multiplikatoren“ in das Netzwerk eingebunden, zu denen die Hilfesuchenden häufig bereits ein Vertrauensverhältnis haben. Auf dieser Grundlage kann die Zielgruppe angesprochen und für weitergehende Angebote aufgeschlossen werden.

4.3 Zwischenfazit

Die Wirkungsdimensionen, die aus den Zielvorstellungen und Erfolgserwartungen der Netzwerkpartner abgeleitet werden können, decken sich grundsätzlich mit den Förderzielen des Landesprogramms. Ein Ziel des Programms ist es, „vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen“ (MAIS 2012b). Die Unterlagen des Landes skizzieren zudem die Rolle des Netzwerkcoachs, der ein Netzwerkmanagement arbeitspolitisch aktivieren, qualifizieren und weiterentwickeln soll. Welche konkreten Aufgaben damit verbunden sind, lässt das MAIS in den Unterlagen offen.

Der arbeitsmarktpolitischen Zielsetzung des Landesprogramms folgen auch die beteiligten Akteure, wenn auch aus jeweils eigenen Interessen heraus. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen die Netzwerkpartner zudem auf eine Aufgabenteilung, in der dem Netzwerkcoach eine entscheidende Rolle zugeschrieben wird: Einerseits wird vom Netzwerkcoach erwartet, dass er Managementaufgaben für das Netzwerk übernimmt. Hierzu zählt es, die Kooperationsstrukturen zu analysieren und bei Bedarf weitere Kooperationspartner für ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk zu gewinnen. Außerdem wird vom Netzwerkcoach eine Moderation gegensätzlicher Erwartungen und Interessen erwartet: Er

soll geeignete Rahmenbedingungen schaffen, die allen Netzwerkpartnern Vorteile durch die Netzwerkbeteiligung sichern und so eine dauerhafte und engagierte Mitarbeit gewährleisten. Nicht zuletzt soll die Übernahme von administrativen Aufgaben dazu beitragen, dass die Netzwerkpartner für solche Aktivitäten nur geringe Ressourcen aufwenden. Andererseits wollen die Netzwerkpartner Aufgaben kollektiv wahrnehmen. Den Vorstellungen der Netzwerkpartner nach wird die strategische Zusammenarbeit von einer netzwerkinternen Transparenz und einem Wissenstransfer getragen. Positive Kooperationserfahrungen sollen Vertrauen und Empathie schaffen. Diese Kooperationsstrukturen werden als Voraussetzung für eine bessere Unterstützung der Zielgruppen angesehen.

Auf der Ebene der Zielgruppe formuliert das MAIS als Programmziel, arbeitsmarktferne Personen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an (niedrigschwellige) Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote mit Marktperspektive heranzuführen“ (ebd.). Auch bei einer Fokussierung der Projekte auf diese Personengruppe ist festzustellen, dass über das Netzwerkcoaching und die kollektive Aufgabenwahrnehmung durch die Netzwerkpartner, arbeitsmarktpolitische Aktivierung als eine entscheidende Rahmenbedingung bewertet wird. Ein wichtiges Element bei der Aktivierung ist die Einbindung von Multiplikatoren, von denen die Zielgruppe „erreicht“ wird. Diese Ansprache durch Multiplikatoren ist für Personen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden“ (ebd.), oft der Einstieg in eine Dienstleistungskette.

5. Erwartungen und Wirkungen aus Sicht der „zentralen Akteure“ an das Netzwerkcoaching – Ergebnisse der quantitativen Erhebungen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde in allen Quartieren eine standardisierte Online-Erhebung bei den sogenannten „zentralen Akteuren“ durchgeführt, die durch Zielvereinbarungen oder Letters of Intent ihre aktive Unterstützung in den Projekten zugesichert hatten. In zwei Wellen wurden diese Akteure aus der Kommune, der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter, weiterhin sogenannte wirtschaftsnahe Akteure (in der Regel Vertreterinnen und Vertreter der Kammern), Akteure von Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern und vom Stadtteilmanagement zu ihrer Perspektive auf das Projekt und die Ausgangslage, auf Erwartungen und Wirkungen und die Nachhaltigkeit befragt.

Vor der Darstellung der Ergebnisse der Befragung steht im Mittelpunkt des nachfolgenden Abschnitts 5.1 die Zielsetzung der Befragung und die methodische Vorgehensweise. Im Anschluss werden die Befragungsergebnisse dargestellt, beginnend mit den Perspektiven der Befragten auf die Kooperationsstrukturen zu Beginn des Projekts (Abschnitt 5.2). Danach wird darauf eingegangen, welche Wirkungen die Befragten dem Netzwerkcoaching auf der strukturellen Ebene des Netzwerkes (Abschnitt 5.3) und auf der arbeitsmarktpolitischen Ebene der Zielgruppen (Abschnitt 5.4) zuschreiben. Abschnitt 5.5 befasst sich mit der Unterstützung von Zielgruppen durch spezifische Maßnahmen wie etwa durch einen Zugang zur Kinderbetreuung. Die Einschätzung der Befragten zur Laufzeit des Förderprogramms und zur Fortführung von Netzwerkaktivitäten über das unmittelbare Projektende hinaus wird in Abschnitt 5.6 thematisiert. Auf die Ergebnisse zu den erwarteten mittelfristigen Wirkungen des Netzwerkcoachings nach Projektende wird in Abschnitt 5.7 eingegangen. Abschließend wird auf Grundlage der Befragungsergebnisse ein Zwischenfazit gezogen (Abschnitt 5.8).

5.1 Ziel der Befragung und methodisches Vorgehen

Ziel der Befragung war es, Einschätzungen der zentralen Akteure in Bezug auf erwartete und tatsächliche Wirkungen des Landesprogramms, Informationen zur Ausgangslage zu Beginn des Netzwerkcoachings und mittelfristige Effekte nach Projektende zu ermitteln. Die Befragungsergebnisse lieferten damit Hinweise und Erklärungsansätze auf Wirkungen des Netzwerkcoachings, denen in Expertengesprächen und Gruppendiskussionen intensiver nachgegangen wurde (vgl. hierzu Abschnitt 6). Angesichts der unterschiedlichen zeitlichen

Perspektiven wurden die zentralen Akteure in zwei Wellen befragt. Die Befragung derselben institutionellen Akteure (überwiegend derselben Personen) in zwei Wellen erlaubt es, die Einschätzungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten bzw. zu erwarteten und realisierten Wirkungen gegenüberzustellen.

Für die Befragung wurden bei allen befragten Einrichtungen Kontaktpersonen angeschrieben, die für die Umsetzung des Landesprogramms auskunftsfähig waren. Die Kontaktpersonen wurden der G.I.B. von den Netzwerkcoachs benannt und vorab über die Befragung informiert.

Die erste Welle der Befragung fand in der Zeit vom 13. Januar bis 17. Februar 2014 statt. Welle 2 folgte zum Ende der Projektlaufzeit. Da die Projekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten endeten (vgl. Tabelle 1 in Abschnitt 1.2), wurden die Fragebögen den Kontaktpersonen jeweils im letzten Fördermonat (Dezember 2014, Februar oder März 2015) zugesandt. Einzige Ausnahme war die Befragung in Münster (Projektende Mai 2015), dort wurde die Befragung im März 2015 durchgeführt.

Welle 1 bezog sich auf folgende Aspekte:

- Bewertung der Kooperationsstrukturen im Stadtteil zu Beginn des Projektes
- Erwartungen an die
 - Netzwerkbildung und Kooperation zwischen den Akteuren
 - arbeitsmarktpolitischen Wirkungen
 - spezifischen Maßnahmen (Kinderbetreuung, Alphabetisierung, Deutschkurse)
- Einschätzungen zu Laufzeit und Nachhaltigkeit

Welle 2 bezog sich auf folgende Aspekte:

- Bewertung der Netzwerkbildung und Kooperation zwischen den Akteuren am Ende des Projektes
- Einschätzung zur Wirksamkeit des Projekts Netzwerkcoaching in Bezug auf
 - Netzwerkbildung und Kooperation zwischen den Akteuren
 - arbeitsmarktpolitische Wirkungen
 - spezifische Maßnahmen (Kinderbetreuung, Alphabetisierung, Deutschkurse)
- Einschätzungen zu Laufzeit und Nachhaltigkeit

Die Befragung der zentralen Akteure erfolgte als Online-Erhebung durch die G.I.B. Es wurden alle Kontaktpersonen angeschrieben (Welle 1: 73 Personen, Welle 2: 86 Personen), die von den Netzwerkcoachs benannt wurden. Dabei wurde

für jede befragte Institution eine Person angeschrieben. Von den angeschriebenen Personen haben 66 (Welle 1) bzw. 44 Personen (Welle 2) geantwortet. Damit lag die Rücklaufquote für Welle 1 bei 90 % und für Welle 2 bei 51 %.

Da in einigen Quartieren mehrere wirtschaftsnahe Akteure sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger über Letters of Intent eingebunden waren (vgl. Tabelle 5 in Abschnitt 3.1.1), differiert die Zahl der Befragten je Quartier: In allen Quartieren wurde bei der Kommune, den Jobcentern, den Agenturen für Arbeit und dem Stadtteilmanagement jeweils eine Person angeschrieben, für die übrigen Einrichtungen (wirtschaftsnahe Akteure sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger) lag die Zahl je Quartier insgesamt zwischen zwei und zehn Personen. Angesichts der geringen Fallzahlen sind die Ergebnisse bei einer nach Akteurstypen differenzierten Darstellung nur eingeschränkt belastbar. Auf Auswertungen, die zwischen Quartieren differenziert, wird aufgrund der noch geringeren Fallzahlen verzichtet. Außerdem ist zu beachten, dass wirtschaftsnahe Akteure sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger die Ergebnisse aufgrund der höheren Zahl an Befragten überproportional beeinflussen. Für die folgenden Ausführungen wurde eine Auswahl der Ergebnisse getroffen, die wichtige Erkenntnisse zur Umsetzung des Landesprogramms liefern.

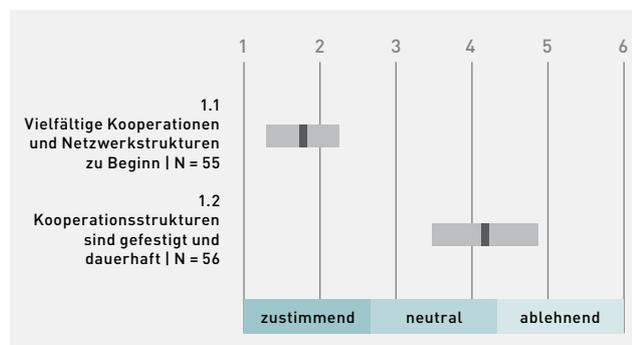
5.2 Kooperationsstrukturen im Stadtteil zu Beginn des Projekts

Die zentrale Aufgabe des Netzwerkcoachs lag im Auf- und Ausbau von lokalen arbeitsmarktpolitischen Kooperationsstrukturen im Stadtteil. Teil des Aufgabenspektrums war die Identifikation der örtlichen arbeitsmarktpolitischen Akteure und die Analyse bereits bestehender Kooperations- und Arbeitsbeziehungen untereinander. Sie wurden im Rahmen der ersten Erhebungswelle mit zwei Indikatoren untersucht. Der erste Indikator bezieht sich auf die Quantität der vorhandenen Kooperationen und Netzwerkstrukturen vor Ort, der zweite nimmt die Qualität der Beziehungen in den Fokus und bezieht sich auf eine mögliche Instabilität (oder Diskontinuität) der Zusammenarbeit örtlicher Akteure untereinander (Abbildung 1).

Die Auswertung ergibt ein zweigeteiltes Bild: Aus Sicht der Befragten waren zu Beginn des Projekts einerseits vielfältige Kooperationen und Strukturen im Stadtteil angelegt (arithmetisches Mittel: 1,78)¹⁰. Andererseits geht die hohe

Zahl an Kooperationsbeziehungen nicht mit einer hohen Qualität der Zusammenarbeit einher: Die vorhandenen Kooperationen hatten aus Sicht der Befragten einen insgesamt losen Charakter (arithmetisches Mittel: 4,2).¹¹ Die moderate Standardabweichung zu Frage 1.1 weist auf ein homogenes Antwortverhalten hin.¹²

Abbildung 1: Quantität und Qualität der Kooperationsbeziehungen¹³



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1

¹⁰ Methodischer Hinweis: Befragt wurde in Form von Aussagen, denen die Befragten auf einer Skala zustimmen oder die sie ablehnen konnten. Ziffer 1 bedeutete „stimme ganz und gar zu“, Ziffer 6 „lehne völlig ab“. Werte in Klammern beinhalten das arithmetische Mittel über die standardisierte Skala von 1 bis 6. In den Grafiken wird dieser Wert mit der schwarzen Markierung angezeigt, der blaue Bereich in den Abbildungen bildet die Standardabweichung ab.

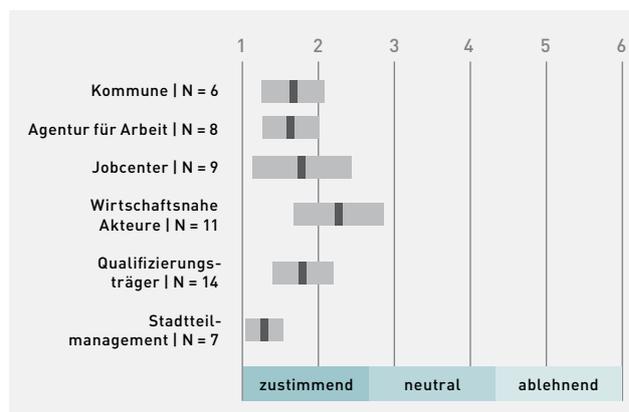
¹¹ Der Wortlaut der Frage war: „Die Beziehungen sind eher lose und ungefestigt“. Diese Aussage wurde in den Abbildungen gespiegelt und inhaltlich als positive Aussage interpretiert („Die Beziehungen sind gefestigt und dauerhaft“). Diese Umkehrung von Frage 2.1 erlaubt es, Quantität und Qualität der Netzwerkbeziehungen auf einer gemeinsamen Skala abzubilden.

¹² Zur besseren Orientierung wird im Text und in den Abbildungen dieses Kapitels die ursprünglich in der Befragung verwendete Nummerierung der Fragen angeführt.

¹³ Der Wortlaut der Fragen war: „1.1 Das Projekt Netzwerkcoaching konnte zu Beginn auf vielfältige Kooperationen und Netzwerkstrukturen zwischen den Arbeitsmarktakteuren im Stadtteil aufbauen“; „1.2 Zu Beginn des Projekts Netzwerkcoaching waren die Kooperationsbeziehungen der Arbeitsmarktakteure im Stadtteil eher lose und wenig gefestigt“

Die Auswertung der gleichen Frage nach Akteurstypen ergibt ebenfalls ein relativ homogenes Bild (Abbildung 2): Die verschiedenen Akteure schätzen insgesamt den quantitativen Vernetzungsgrad der Akteure im Quartier als hoch ein. Leichte Unterschiede zur Einbettung in Netzwerkstrukturen lassen sich zwischen dem Stadtteilmanagement, das die Strukturen vor Ort am positivsten eingeschätzt hat (1,3), und den Wirtschaftsakteuren feststellen, deren Einschätzung niedriger ausfällt als die der anderen Akteure, auch wenn die Wirtschaftsakteure die Quantität der Kooperationsbeziehungen zu Beginn des Projektes mit einem Mittelwert von 2,3 positiv bewerten.

Abbildung 2: Quantität der Kooperationsbeziehungen nach Akteurstypen



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1

Die Analyse der Kooperationsstrukturen zu Beginn des Projekts dokumentiert insgesamt eine gute Ausgangslage für das Förderprogramm in den Stadtteilen. Auf der einen Seite wurde die Quantität der zu Beginn des Projekts vorhandenen Kooperationsbeziehungen von den Akteuren als hoch eingeschätzt.

5.3 Netzerkennung und Kooperation zwischen den Akteuren

Die Verbesserung von Qualität und Quantität der Zusammenarbeit unter den arbeitsmarktpolitischen Akteuren im Stadtteil steht im Zentrum des Projekts. Ihre Wirksamkeit hinsichtlich der Netzerkennung vor Ort wurde im Rahmen von Welle 2 der G.I.B.-Erhebung untersucht und wird im folgenden Abschnitt 5.3.1 aufbereitet. Die Frage nach der Wirksamkeit knüpft zum einen an die Analyse

der Ausgangslage an, die Gegenstand des voranstehenden Abschnitts ist, zum anderen ist sie mit den Erwartungen der Akteure verbunden, die in Welle 1 befragt worden sind. Ein weiterer Aspekt der Qualität der Netzwerkarbeit ist die Kompetenzentwicklung der beteiligten Akteure, die Gegenstand des Abschnitts 5.3.2 ist.

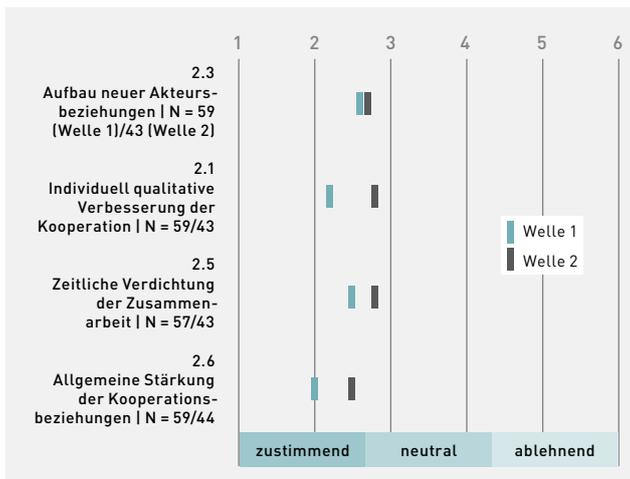
5.3.1 Quantitative und qualitative Wirkungen des Projekts auf die Netzerkennung

Das Landesprogramm hat eine positive Wirkung auf die Größe des Netzwerkes sowie auf die Art und Weise, wie die Akteure untereinander kooperieren. Die zweite Befragungswelle ergibt, dass die lokalen Akteure eine moderate positive Wirkung des Projekts auf die arbeitsmarktpolitische Kooperation in ihren Stadtteilen feststellen. Dies lässt sich in Abbildung 3 aus den schwarzen Markierungen ableiten, die in diesem Abbildungstyp für Welle 2 stehen. Über alle Indikatoren variieren die durchschnittlichen Bewertungen gering zwischen 2,5 (Frage 2.1) und 2,8 (Frage 2.5). Die stärkste positive Wirkung (2,5) sehen die Akteure in der Intensivierung der Kooperation: Die Akteure arbeiten enger mit Netzwerkpartnern zusammen, als sie das vor dem Projekt getan haben. Die allgemeine Qualität der Zusammenarbeit (Frage 2.1) wird ebenfalls positiv bewertet, sie steigt aber nicht so stark wie die Intensität. Insgesamt lassen sich keine systematischen Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Effekten des Projekts auf das Netzwerk ausmachen.

Ein Vergleich der Daten aus Welle 1 und 2 stellt Erwartungen und wahrgenommene Wirkungen gegenüber. Die Abweichungen zwischen beiden Werten sind moderat (Abbildung 3). Daraus lässt sich ableiten, dass die positiven Erwartungen der Akteure durch das Projekt eingelöst worden sind. Die Tendenzen sind über beide Wellen positiv. Die Abbildung dokumentiert ferner, dass die Befragten die Ergebnisse des Projekts etwas niedriger einschätzen als die erwarteten Effekte zu Beginn. Die größte Abweichung betrifft die Verbesserung der allgemeinen Qualität der Zusammenarbeit der Akteure (Erwartung: 2,2; Wirkung: 2,8).

Die Einschätzungen zu der Wirkung des Projekts auf die Qualität der Kooperationsbeziehungen werden in der folgenden Abbildung 4 nach Akteurstypen differenziert. Die schwarzen Markierungen stehen für die Welle 2, mit Unterschieden im Antwortverhalten zwischen den Akteursgruppen als

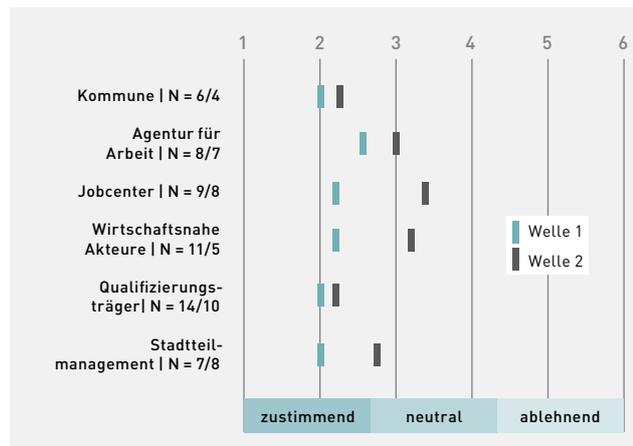
Abbildung 3: Erwartete und eingetretene Wirkungen des Projekts auf das Netzwerk¹⁴



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

Ergebnis. Kommunale Akteure sowie Qualifizierungsträger konnten ihre Netzwerkbeziehungen durch die Arbeit der Netzwerkcoachs am meisten verbessern, am wenigsten profitiert haben den Angaben zufolge die wirtschaftsnahen Akteure (3,2) und die Jobcenter (3,4). Die Gegenüberstellung von Erwartungen zu Beginn des Projekts und der eingetretenen Wirkung am Projektende bestätigt, dass die Akteure den individuellen Nutzen des Projekts für ihre Netzwerkbeziehungen unterschiedlich einschätzen: Wie in der obigen Abbildung sind es auch hier die kommunalen Akteure und die Qualifizierungsträger, bei denen die Erwartungen an das Projekt mit dem Ergebnis annähernd übereinstimmen. Anders bei Jobcentern und wirtschaftsnahen Akteuren: Hier wurden die eindeutig positiven Erwartungen nicht im vollen Umfang erfüllt, die Wirkungen des Projekts werden zwar leicht positiv bewertet, sind aber deutlich unter den in Welle 1 erklärten Erwartungen geblieben.

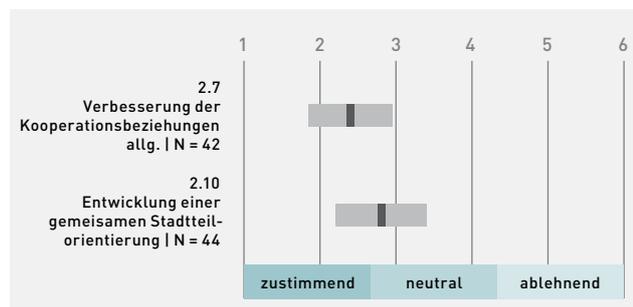
Abbildung 4: Qualitative Verbesserung der Kooperationsbeziehungen für einzelne Akteure nach Akteurstypen, Welle 1 und Welle 2¹⁵



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

Die Indikatoren in Abbildung 5 fragen nach den Einschätzungen der Befragten zu den allgemeinen Kooperationsbeziehungen und der Entwicklung einer gemeinsamen Orientierung für den Stadtteil. In beiden Punkten sehen die Akteure eine positive Wirkung.

Abbildung 5: Wirkungen auf die Kooperationsbeziehungen und Netzwerkidentität im Allgemeinen¹⁶



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

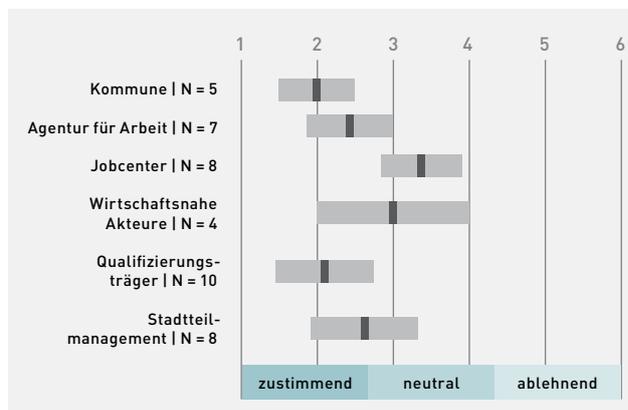
¹⁴ Der Wortlaut der Fragen war: „2.3 Ich arbeite nun mit lokalen Akteuren zusammen, mit denen ich ohne das Projekt Netzwerkcoaching nicht oder weniger intensiv kooperieren würde“; „2.1 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass meine Kooperation mit anderen Akteuren im Stadtteil qualitativ besser geworden ist“; „2.5 Mein zeitlicher Aufwand für das Mitwirken im Projekt Netzwerkcoaching übersteigt den Nutzen“; „2.6 Allgemein werden die Kooperationsbeziehungen der arbeitsmarktpolitischen Akteure im Stadtteil durch den Netzwerkcoach gestärkt“

¹⁵ Der Wortlaut der Frage war: „2.1 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass meine Kooperation mit anderen Akteuren im Stadtteil qualitativ besser geworden ist“

¹⁶ Der Wortlaut der Fragen war: „2.7 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass sich die Kooperationsbereitschaft der lokalen Akteure insgesamt verbessert hat“; „2.10 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass die lokalen Akteure eine gemeinsame Stadtteil-Orientierung erworben oder weiterentwickelt haben“

Die Differenzierung der Stadtteilorientierung nach Akteuren zeichnet ein Bild, das dem der qualitativen Verbesserungsmöglichkeiten des Netzwerkes entspricht. Wirtschaftsnahen Akteure und insbesondere Jobcenter schätzen den positiven Effekt des Projekts deutlich geringer ein als kommunale Akteure und Qualifizierungsträger (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Entwicklung einer gemeinsamen Stadtteilorientierung nach Akteuren¹⁷



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

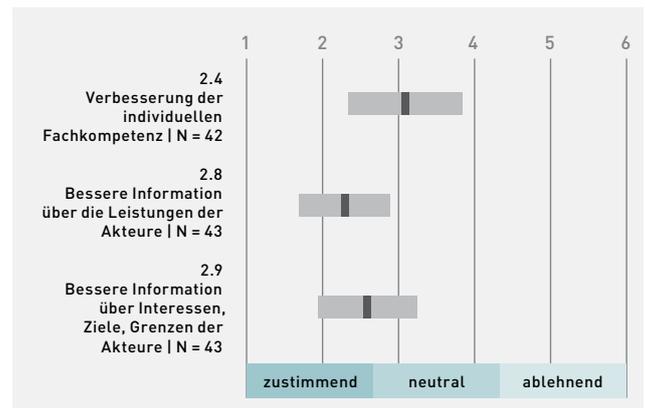
Alle Indikatoren, die die Wirkung des Projekts auf die lokalen Kooperationsbeziehungen messen, zeigen eine leicht positive Tendenz. Als Zwischenfazit ist an dieser Stelle festzustellen, dass die Akteure eine eindeutige, positive Wirkung der Arbeit der Netzwerkcoachs auf die Quantität und Qualität der Zusammenarbeit im Stadtteil vor Ort sehen. Bei der Einschätzung zur Intensivierung der Kooperationen und bei der Bewertung der Entwicklung einer gemeinsamen Stadtteilorientierung lässt sich feststellen, dass diejenigen Akteure, die in der Regel keinen expliziten Sozialraumbezug aufweisen, diesen im Rahmen des Projektes nur bedingt herstellen können: Kommunale Akteure und Qualifizierungsträger bewerten die Stadtteilorientierung am besten, die wirtschaftsnahen Akteure – oft Kammern mit einer räumlichen Zuständigkeit, die mehrere Kommunen umfasst, – und Jobcenter in der Regel gering.

¹⁷ Der Wortlaut der Frage war: „2.10 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass die lokalen Akteure eine gemeinsame Stadtteil-Orientierung erworben oder weiterentwickelt haben“

5.3.2 Kompetenzentwicklung der Akteure

Das Projekt hat sich leicht positiv auf die individuelle Kompetenzentwicklung ausgewirkt. Dies gilt weniger für die rein fachliche Kompetenz der einzelnen Befragten, dafür aber relativ deutlich in Bezug auf den Wissenserwerb der Befragten über die Arbeit und das Leistungsspektrum der am Netzwerk beteiligten Akteure, die als Teil einer Netzwerkkompetenz aufgefasst werden. Hier sehen die Akteure eine grundsätzlich positive Wirkung des Projekts (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Realisierte Kompetenzentwicklung durch das Projekt¹⁸



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

Demnach haben die Akteure hinsichtlich der Kompetenzentwicklung überwiegend von den Projektaktivitäten profitiert. Dies gilt vor allem hinsichtlich der Netzwerkkompetenz, wie auch die qualitativen Ergebnisse bestätigen: Die Kooperation der Akteure hat dazu geführt, dass das Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen und Ansätze vertieft wurde und die Unterschiedlichkeit von individuellen Zielen und Interessen im Stadtteil besser verständlich geworden ist.

¹⁸ Der Wortlaut der Fragen war: „2.4 Durch das Projekt Netzwerkcoaching hat sich meine arbeitsmarktpolitische Fachkompetenz für den Stadtteil verbessert“; „2.8 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass ich über die Leistungen und Angebote der lokalen Akteure besser informiert bin“; „2.9 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass ich über Haltungen, Interessen, Ziele, Grenzen etc. der lokalen Akteure besser informiert bin“

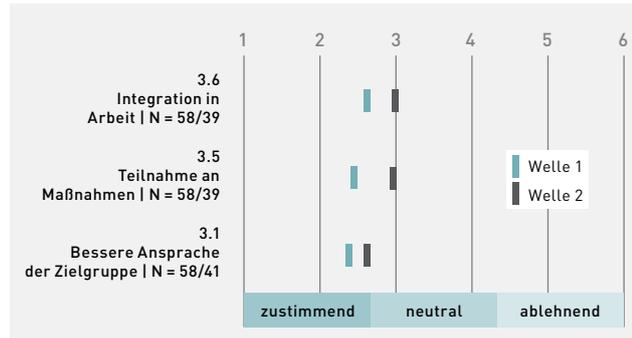
5.4 Arbeitsmarktpolitische Wirkungen des Projekts

Neben der „Binnenwirkung“ des Landesprogramms auf das Netzwerk bildeten die arbeitsmarktpolitischen Effekte einen zweiten Schwerpunkt der Erhebungen. Die Sichtweisen der Netzwerkpartner auf die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit des Projekts stehen im Zentrum dieses Abschnitts, ebenfalls teilweise gespiegelt an den in Welle 1 geäußerten Erwartungen. In Abschnitt 5.4.1 werden zunächst Ergebnisse in Bezug auf allgemeine Wirkungen beschrieben, Abschnitt 5.4.2 geht darauf ein, wie einzelne Zielgruppen nach Einschätzung der Befragten erreicht werden.

5.4.1 Allgemeine arbeitsmarktpolitische Wirkung des Projekts

Zu Beginn der arbeitsmarktpolitischen Analyse stehen die Einflüsse des Projekts auf die Aktivierung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Allgemeinen. Die Akteure sehen insgesamt leicht positive Wirkungen in Bezug auf den örtlichen Arbeitsmarkt, wie die folgende Abbildung 8 in den schwarzen Markierungen zu Welle 2 zeigt. Den stärksten Effekt sehen die Befragten in der verbesserten Ansprache der Zielgruppen im Allgemeinen. Abgeschwächte, tendenziell positive Effekte werden hinsichtlich der Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen gesehen, Gleiches gilt für die Integration in Arbeit. Die Gegenüberstellung von Welle 1 und 2 ergibt für alle drei Indikatoren ein gleiches Muster: Die arbeitsmarktpolitische Wirkung des Projekts wurde in der Anfangsphase etwas höher (0,2 bis 0,5 Punkte) als gegen Ende des Projekts eingeschätzt. Die höchste Wirkung liegt in der Perspektive der Befragten auf der Ansprache der Zielgruppe, die durch die Netzwerkarbeit effektiver gestaltet werden kann.

Abbildung 8: Erwartete und realisierte Effekte auf die Zielgruppen¹⁹

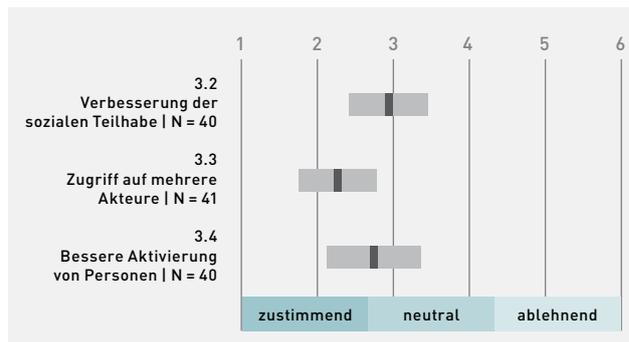


Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

Neben der unmittelbaren arbeitsmarktpolitischen Wirkung wurden die Akteure auch danach gefragt, inwiefern es durch das Projekt gelungen ist, die arbeitsmarktfernen Bewohnerinnen und Bewohner des Stadtteils besser in das gesellschaftliche Leben zu integrieren und ihre soziale Teilhabe zu vertiefen. Hier weisen die Befragten dem Projekt eine moderate positive Wirkung zu. Anders in der Frage der Beratung und Unterstützung der arbeitsmarktfernen Bevölkerung in der Kooperation mit anderen Akteuren. In diesem Aspekt messen die Akteure dem Projekt eine hohe Wirkung zu.

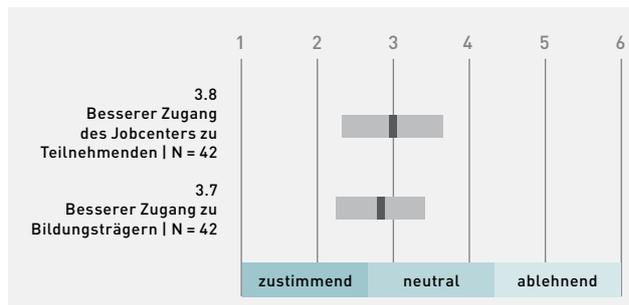
Die Akteure wurden in Welle 2 um eine allgemeine Einschätzung dazu gebeten, inwiefern das Projekt Netzwerkcoaching dazu führt, „dass arbeitsmarktferne Personen besser aktiviert werden können“. Hier geben die Befragten ein moderates positives Urteil ab (2,8). Die Abweichungen zwischen den einzelnen Indikatoren in Abbildung 9 weisen darauf hin, dass geeignete arbeitsmarktpolitische Erfolgsmaßstäbe für die Zielgruppen niedrig angelegt sein müssen. Erfolge zeigen sich in der Ansprache, in der Verbesserung der Betreuungssituation allgemein; sie schlagen sich weniger in einer Verbesserung der sozialen Teilhabe insgesamt nieder.

¹⁹ Der Wortlaut der Fragen war: „3.6 Die Integration von arbeitslosen Bewohnern in Beschäftigung hat sich durch das Projekt Netzwerkcoaching tendenziell verbessert“; „3.5 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass mehr arbeitsmarktferne Personen zur Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen motiviert werden“; „3.1 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass arbeitsmarktferne Personen im Stadtteil besser angesprochen werden“

Abbildung 9: Wirkungen auf die soziale Teilhabe und allgemeine Beratungssituation im Netzwerk²⁰


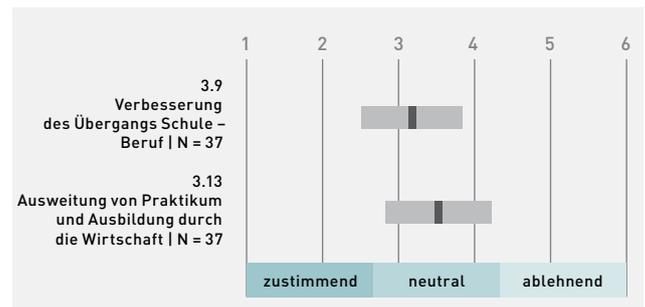
Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

Die Verbesserung des Zugangs der Zielgruppe zu zentralen arbeitsmarktpolitischen Institutionen ist eng mit der Frage nach der allgemeinen Aktivierung verbunden. Die Wirkungen auf den Zugang zum Jobcenter und zu Bildungsträgern gibt Abbildung 10 wieder. Die Ergebnisse korrespondieren mit den Werten aus Indikator 3.4 in Abbildung 9: Der Wert für den Zugang zum Jobcenter liegt bei 3,0, etwas positiver wird die Wirkung in Bezug auf den Zugang zu Bildungsträgern eingeschätzt, dieser Wert liegt bei 2,8.

Abbildung 10: Zugangseffekte zum Jobcenter und zu Bildungsträgern²¹


Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

Die Einbettung der privaten Wirtschaft vor Ort wurde in der Befragung anhand der Bereitstellung von zusätzlichen Praktikums- und Ausbildungsplätzen für jugendliche Erwerbspersonen gemessen. Hier sehen die Akteure keine Wirkung des Projekts (3,5). Bezüglich der Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf sehen die Befragten einen schwach positiven Effekt mit einem Wert von 3,2.

Abbildung 11: Wirkungen des Projekts auf den Übergang Schule – Beruf und die Ausweitung von Praktikums-/Ausbildungsplätzen²²


Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

Das Antwortverhalten der Befragten zeigt insgesamt, dass sich die Effekte des Projekts auf die arbeitsmarktfernen Personen im Stadtteil nicht in den Kategorien der örtlichen Arbeitsmarktstatistik niederschlagen können. Die stärksten Effekte werden in der Verbesserung der Infrastruktur der Hilfeangebote vor Ort gesehen, in der Vernetzung und der Kooperation der Akteure. Die strukturellen Effekte führen dazu, dass die Zielgruppe besser erreicht wird, besser angesprochen werden kann und die Qualität der für die Zielgruppe relevanten Informationen gesteigert wird.

Diese Ergebnisse sind wichtige Hinweise auf die statistische Nachvollziehbarkeit und Größenordnung, in der Wirkungen

²⁰ Der Wortlaut der Fragen war: „3.2 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass arbeitsmarktferne Personen des Stadtteils besser in das gesellschaftliche Leben integriert sind (soziale Teilhabe)“; „3.3 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass zur Unterstützung arbeitsmarktferner Personen auf mehr Akteure zurückgegriffen werden kann“; „3.4 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass arbeitsmarktferne Personen besser aktiviert werden können“

²¹ Der Wortlaut der Fragen war: „3.8 Das Jobcenter konnte Bewohner für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gewinnen, die es ohne das Projekt Netzwerkcoaching nicht erreicht hätte“; „3.7 Bildungs- und Beschäftigungsträger konnten Bewohner des Stadtteils für ihre Angebote gewinnen, die sie ohne das Projekt Netzwerkcoaching nicht oder schwieriger erreicht hätten.“

²² Der Wortlaut der Fragen war: „3.9 Der Übergang Schule – Beruf wurde für Bewohner des Stadtteils durch das Projekt Netzwerkcoaching verbessert“; „3.13 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu beigetragen, dass die örtliche Wirtschaft und ihre Akteure mehr Praktikums- und Ausbildungsplätze für Jugendliche bereitstellen“

von Projekten mit arbeitsmarktfernen Zielgruppen im Stadtteil erzielt und erwartet werden können. Sie helfen bei der Entwicklung von geeigneten und angemessenen Erfolgsmaßstäben für die Bewertung der Projekte; dieser Aspekt wird auch in der qualitativen Empirie in diesem Bericht diskutiert (vgl. Abschnitt 6).

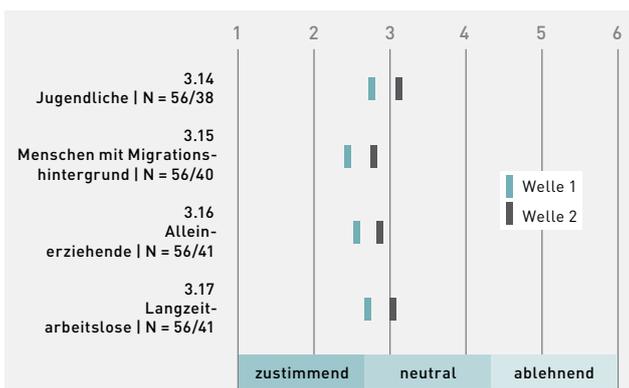
5.4.2 Spezifische Wirksamkeit auf Zielgruppen

Im Folgenden werden die arbeitsmarktpolitischen Wirkungen des Landesprogramms nach spezifischen Zielgruppen differenziert. Der zentrale Indikator ist die Verbesserung der allgemeinen Erreichbarkeit. Diese und die anderen Indikatoren werden für die folgenden Zielgruppen untersucht:

- Jugendliche
- Menschen mit Migrationshintergrund
- Alleinerziehende
- Langzeitarbeitslose im Allgemeinen

Die Einschätzung der Akteure zum zielgruppenspezifischen Projekterfolg gibt Abbildung 12 wieder. Die schwarzen Markierungen repräsentieren die Ergebnisse der zweiten Welle, die eine moderate positive Wirkung zeigen, die sich von Zielgruppe zu Zielgruppe nur gering unterscheiden. Die Durchschnittswerte bewegen sich zwischen 2,8 für Menschen mit Migrationshintergrund und 3,1 für die Zielgruppe Jugendliche. Der Vergleich der beiden Wellen zeigt ein ähnliches Muster wie die bereits in Abbildung 8 dargestellten Indikatoren: Erwartungen und Wirkungen besitzen die gleiche Tendenz, allerdings liegen die Erwartungen um 0,3 bis 0,4 Punkte über den Einschätzungen der Befragten zur realisierten Wirkung des Projekts.

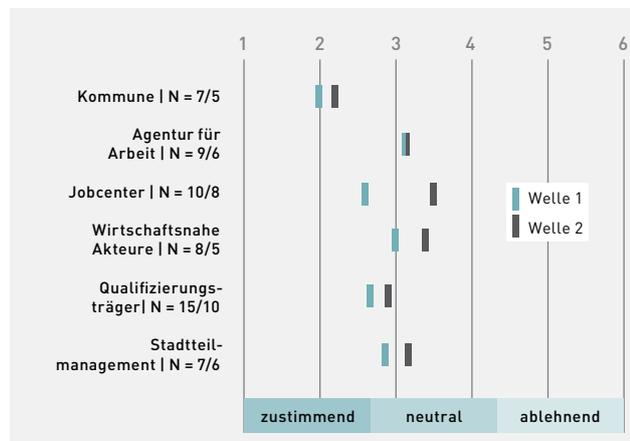
Abbildung 12: Erwartungen und Wirkung des Projekts auf Zielgruppen²³



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

Abbildung 13 gibt die Erwartungen der einzelnen Akteure und die Wirkungen auf die Zielgruppe Langzeitarbeitslose (Frage 3.17) wieder. Die Ergebnisse differieren zwischen den Akteurstypen, wobei kommunale Akteure und Jobcenter die Spannweite markieren. Die kommunalen Akteure hatten insgesamt positive Erwartungen und sehen die Ergebnisse ebenfalls relativ positiv. Anders ist das bei den Jobcentern, bei denen die Unterschiede zwischen Erwartungen und Wirkung mit 0,9 Punkten am stärksten ausfallen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirkung des Projekts auf die Zielgruppe der Langzeitarbeitslosen im Allgemeinen von wirtschaftsnahen Akteuren und Jobcentern eher neutral eingeschätzt wird.

Abbildung 13: Erwartungen und Wirkungen des Projekts auf Langzeitarbeitslose nach Akteurstypen



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

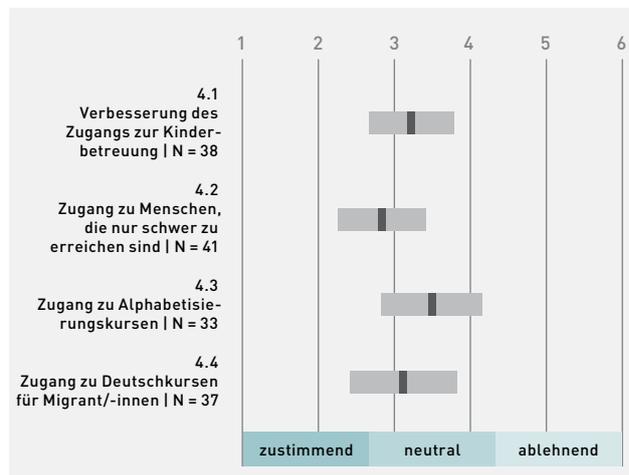
Die Indikatoren zu den Wirkungen des Projekts auf die einzelnen Zielgruppen entsprechen den Einschätzungen der Akteure zu den allgemeinen arbeitsmarktpolitischen Wirkungen des Projekts: Die größten Wirkungen entfalten die Projektaktivitäten in Bezug auf die Ansprache und den Zugang der Akteure zu den Zielgruppen und unter den Zielgruppen werden Menschen mit Migrationshintergrund am besten erreicht.

²³ Der Wortlaut der Fragen war jeweils auf die einzelne Zielgruppe bezogen: „Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu geführt, dass [Zielgruppe] insgesamt besser erreicht wird“

5.5 Spezifische Maßnahmen

Mit spezifischen Maßnahmen sind Angebote gemeint, die die soziale Situation bestimmter Zielgruppen verbessern sollen. Abbildung 14 fasst diese Maßnahmen zusammen: Hilfen beim Zugang zur Kinderbetreuung, die allgemeine Einbindung von Menschen, die durch Hilfeangebote nur schwer zu erreichen sind, ferner der Zugang zu Alphabetisierungskursen und zu Deutschkursen für Nicht-Muttersprachler/-innen der deutschen Sprache. Die Effekte werden von neutral bei Alphabetisierungskursen bis moderat positiv eingeschätzt. Dies gilt insbesondere für den Zugang arbeitsmarktpolitischer Akteure zu Menschen, die typischerweise durch arbeitsmarktpolitische Unterstützungs- und Hilfeangebote systematisch nicht erreicht werden. Für diese Personengruppe sehen die Befragten die größte Wirkung unter den spezifischen Maßnahmen insgesamt.

Abbildung 14: Wirkungen des Projekts hinsichtlich spezifischer Maßnahmen²⁴



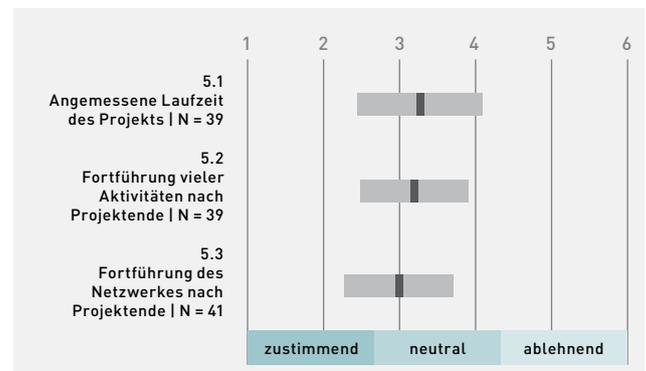
Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

²⁴ Der Wortlaut der Fragen war: „4.1 Das Projekt Netzwerkcoaching hat dazu beigetragen, dass der Zugang zur Kinderbetreuung, z. B. für arbeitsuchende Alleinerziehende, verbessert wurde“; „4.2 Durch das Projekt Netzwerkcoaching konnten Menschen, die ansonsten nur schwer zu erreichen sind, besser erreicht werden“; „4.3 Durch das Projekt Netzwerkcoaching konnten Menschen besser für Alphabetisierungskurse gewonnen werden“; „4.4 Durch das Projekt Netzwerkcoaching konnten Menschen mit Migrationshintergrund besser für Deutschkurse gewonnen werden“

5.6 Laufzeit und Fortführung der Netzwerkaktivitäten

Die Frage nach der Angemessenheit der Laufzeit des Projekts wird von den Befragten neutral beantwortet. Auch die Erwartungen zur Fortführung von Aktivitäten, die im Rahmen des Projekts initiiert worden sind, werden tendenziell neutral eingeschätzt. Etwas positiver sehen die Befragten die Nachhaltigkeit der mit dem Projekt begonnenen Kooperationen unter den Netzwerkpartnern, denen eine gewisse Stabilität, auch über die Laufzeit hinaus, zugeschrieben wird (Abbildung 15).

Abbildung 15: Einschätzungen zur Projektlaufzeit und Fortführungswahrscheinlichkeit²⁵



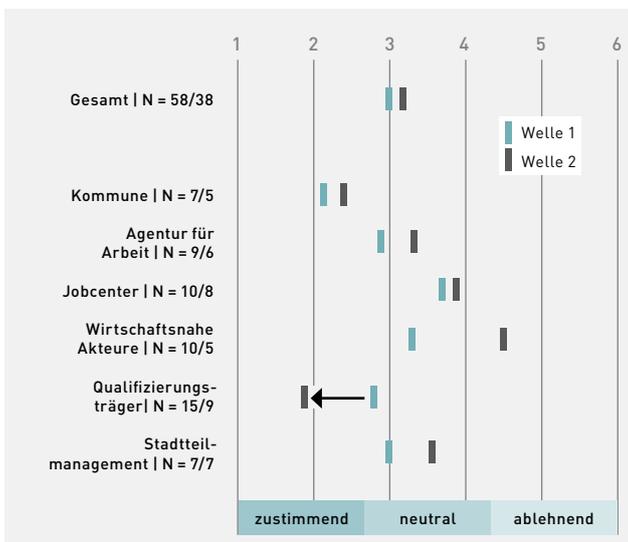
Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

Die Ergebnisse zur Frage 5.3 zur Fortführung des Netzwerkes nach Projektende werden im Folgenden nach Akteurstypen differenziert (Abbildung 16). Die Nachhaltigkeit des Projekts wurde in Welle 2 der Befragung unter den Akteuren unterschiedlich eingeschätzt, wie die schwarzen Markierungen in der Abbildung zeigen. Gute Chancen sehen die kommunalen Akteure und die Qualifizierungsträger, eine leicht negative Einschätzung äußern die Befragten aus den Jobcentern sowie insbesondere die wirtschaftsnahen Akteure. Die Abbildung zeigt ferner, dass auch hier Erwar-

²⁵ Der Wortlaut der Fragen war: „5.1 Die Laufzeit des Projekts Netzwerkcoaching war angemessen“; „5.2 Ich rechne damit, dass nach Ablauf der Projektförderung viele Aktivitäten des Projekts Netzwerkcoaching im Stadtteil fortgeführt werden“; „5.3 Ich rechne damit, dass nach Ablauf der Projektförderung das Netzwerk im Stadtteil fortgeführt wird“

tungen zur Nachhaltigkeit in Welle 2 geringer ausfallen als in Welle 1. Dies wird am deutlichsten im Vergleich für die wirtschaftsnahen Akteure, die ihre Erwartungen im Verlauf des Projekts massiv gesenkt haben. Im Gegensatz dazu sind die Qualifizierungsträger am Ende des Projektes zu einer deutlich optimistischeren Einstellung gekommen, als sie zu Beginn des Projektes angaben (Welle 1).

Abbildung 16: Fortführung der Aktivitäten des Netzwerkes nach Projektende, nach Akteurstypen



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 1 und Welle 2

5.7 Mittelfristig erwartete Wirkungen des Netzwerkcoachings

Die arbeitsmarktpolitische Nachhaltigkeit des Projekts wurde in Welle 2 der Befragung untersucht. Ziel war es, die Wirkungen des Projekts über die Laufzeit hinaus abzuschätzen. Dazu konnten die Akteure ihre Antworten auf einen Zeitpunkt etwa zwei Jahre nach Projektende beziehen. In einem Fragenkomplex wurden dazu 17 Indikatoren erhoben. Die Fragen haben gemessen, inwiefern sich die arbeitsmarktpolitischen Effekte des Projekts nach Ablauf der Projektlaufzeit weiter verstärken oder wieder abschwächen würden.

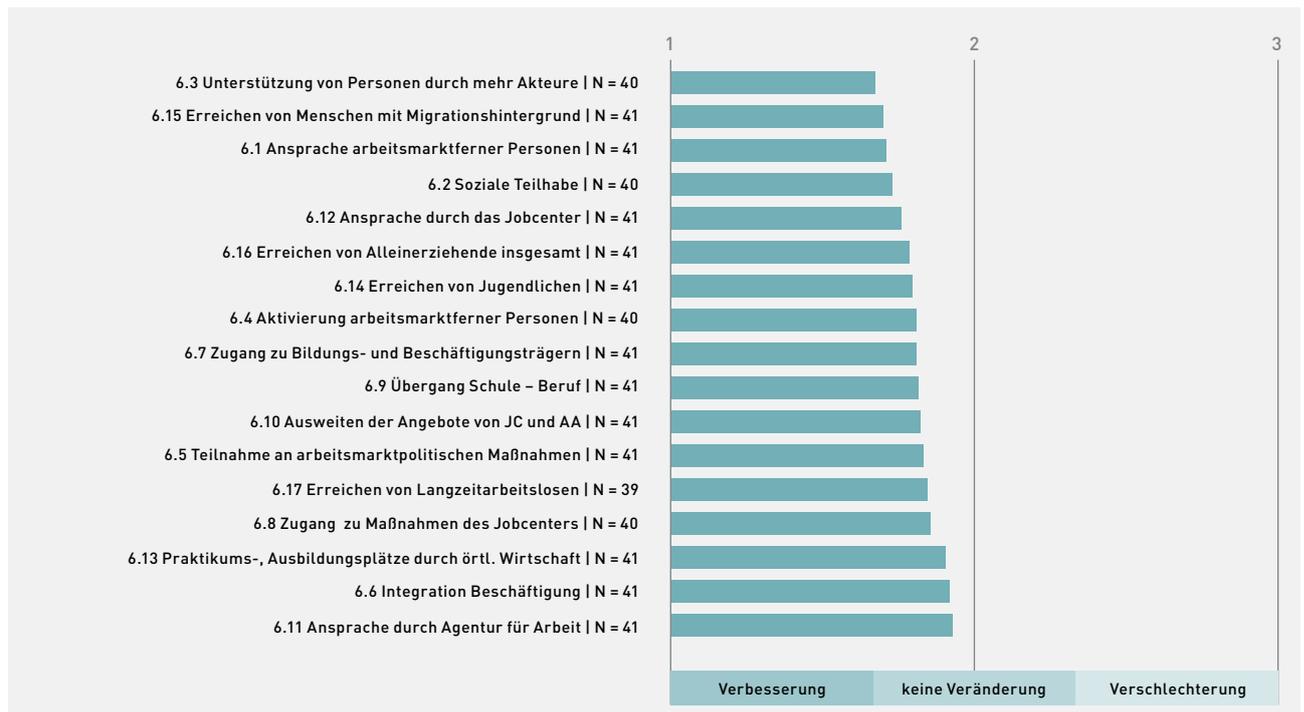
Die Skala in Abbildung 17 ist ähnlich konstruiert wie in den voranstehenden Abbildungen.²⁶ Die Abbildung zeigt die Mittelwerte zu den einzelnen Indikatoren, die in der Darstellung nach Ausprägung sortiert sind. Zusammenfassend sind zwei Befunde herauszustellen:

- Insgesamt sehen die Befragten die arbeitsmarktpolitischen „Nachwirkungen“ des Projekts optimistisch. Der Mittelwert über alle abgefragten Aspekte liegt mit 1,6 deutlich links vom „Neutralwert“ 2,0.
- Die Ergebnisse bilden einen Spiegel zu den Befunden der Wirkungen, die in den voranstehenden Abschnitten dokumentiert sind. Das heißt, dass dort, wo das Projekt in der Sicht der Befragten stärkere Effekte entfaltet, auch die größte Nachhaltigkeit erwartet wird.

Im Einzelnen wird etwa der netzwerkförmigen Betreuung (Frage 6.3) eine große Dauerhaftigkeit zugeschrieben, Gleiches gilt für die Effekte bezüglich der Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund (Frage 6.15) sowie die Verbesserung in der Ansprache arbeitsmarktferner Personen im Allgemeinen (Frage 6.1). Keine weitere Verstärkung der Effekte über die Projektlaufzeit hinaus sehen die Akteure im Bereich der Ansprache der Zielgruppen durch die Agentur für Arbeit (Frage 6.11), der Integration der Zielgruppen in Beschäftigung (Frage 6.6) sowie hinsichtlich der Bereitstellung von Praktikums- bzw. Ausbildungsplätzen für arbeitsmarktferne Jugendliche im Stadtteil durch lokale Arbeitgeber (Frage 6.13).

²⁶ Methodischer Hinweis: Erfragt wurde die erwartete Wirkung des Programms auf verschiedene Aspekte, die kurz umschrieben wurden. Die Einschätzung bezog sich auf einen Zeitpunkt „etwa zwei Jahre nach Ende des Projektes“. Die Bewertung erfolgte auf einer dreistufigen Skala. Ziffer 1 bedeutete „Tendenzielle Verbesserung“, 2 „Keine Änderung“, 3 „Tendenzielle Verschlechterung“.

Abbildung 17: Einschätzung zur nachhaltigen Wirkung der Aktivitäten des Netzwerkes nach Projektende



Quelle: G.I.B.-Erhebung, Welle 2

5.8 Zwischenfazit

Aus der Perspektive der Befragten boten die Akteursstrukturen in den geförderten Stadtteilen gute Ausgangslagen für das Projekt Netzwerkcoaching. Dies ist ein zentrales Ergebnis der Welle 1 der Befragung. Die Analyse hat zudem ergeben, dass die Akteure mit vielen anderen Akteuren vor Ort in einem eher losen Kontakt standen und zugleich das örtliche Akteursnetzwerk in qualitativer Hinsicht als ausbaufähig eingeschätzt haben. Dieses Ergebnis der Begleitforschung wurde durch die durchgehend positive Erwartungshaltung, die die Akteure zum Projekt entwickelt haben, weiterhin bestärkt. Die örtlichen Akteure haben positive Effekte auf die Qualität des Netzwerkes erwartet, und sie erwarteten eine Förderung der sowohl individuellen als auch kollektiven Kompetenzentwicklung vor Ort. Hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit haben sich die Akteure vor allem sekundäre Effekte auf die Zielgruppe versprochen. Diese liegen etwa in der Verbesserung der arbeitsmarktpolitischen Ansprache, einer erhöhten Teilnahme der Zielgruppen in Maßnahmen und letztlich auch in einer, wenn auch moderaten Verbesserung der Integration in Arbeit.

Die Perspektive der Akteure auf die realisierten Wirkungen des Projekts war Gegenstand der zweiten Welle 2 der Befragung, die zum Ende der Projektlaufzeit durchgeführt worden ist. Zentraler Befund dieser Befragung sind positive Wirkungen des Projekts sowohl hinsichtlich der Netzwerkentwicklung vor Ort als auch in Bezug auf die arbeitsmarktpolitischen Ziele des Projekts. Die Qualität der örtlichen Zusammenarbeit sei durch den Einsatz der Netzwerkcoachs gestiegen, so die Befragten, und auch die Zielgruppen haben von der Arbeit des Projekts profitiert. Die höchste Wirksamkeit findet sich den Angaben der Befragten zufolge in der Verbesserung der Ansprache sowie in der besseren Verzahnung des Angebotspektrums.

Der Schwerpunkt der Auswertung der quantitativen Daten lag auf dem Vergleich der zwei Wellen. Zentrales Ergebnis der Gegenüberstellung beider Befragungswellen ist, dass die erwarteten Wirkungen in der Tendenz zwar eingelöst worden sind, sie aber unter den anfänglichen Erwartungen geblieben sind. Je nach Akteurstyp kann der Unterschied zwischen Erwartung und wahrgenommener Wirkung variieren, in der Tendenz sahen wirtschaftsnahe Akteure und das

Jobcenter ihre Erwartungen am Ende des Projekts weniger stark erfüllt als die anderen Akteure; bei den Qualifizierungsträgern etwa stimmen die Einschätzungen aus den Wellen 1 und 2 weitgehend überein, zu einzelnen Aspekten wurden ihre Erwartungen durch die realisierten Ergebnisse sogar übertroffen. In der kritischen Haltung des Jobcenters, die in der Befragung zum Ausdruck kommt, zeigt sich ein Befund der qualitativen Untersuchung, in der festgestellt werden konnte, dass die Integration des Jobcenters in den Kooperationszusammenhang der Akteure in den Quartieren in unterschiedlichem Maße gelungen ist.

Die Befragung zeigt insgesamt, dass dem Projekt die Verbesserung der arbeitsmarktpolitischen Infrastruktur durch Vernetzung gelungen ist; aus dieser Vernetzung erfolgt eine bessere arbeitsmarktpolitische Ansprache und eine höhere Qualität der kooperativen Betreuung der Zielgruppe. Durch die positive Wirkung auf das Netzwerk und die Schaffung einer eigenen Netzwerkidentität wurden zudem die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit im Sinne einer Dienstleistungskette verbessert. Diese Effekte, so die Akteure, strahlen über die Laufzeit der Projekte hinaus: Im Spiegel der quantitativen Daten erwarten die Akteure, dass die durch das Projekt geschaffenen Netzwerkbeziehungen auch langfristig eine positive Wirkung auf die Kooperation und somit auf die soziale Situation der Stadtteile und ihrer Bewohner/-innen entfalten.

6. Wirkungsgrößen für eine quartierspezifische Netzwerkarbeit

Dieses Kapitel widmet sich den empirischen Erkenntnissen, die auf Grundlage der Expertengespräche und Gruppendiskussionen erzielt wurden. Die wissenschaftliche Begleitung hatte in einer ersten Phase in allen zehn Quartieren je eine Gruppendiskussion mit wichtigen Netzwerkpartnern und ein Expertengespräch mit dem oder den Netzwerkcoachs durchgeführt. In einer zweiten Phase wurden drei Fallstudien intensiver untersucht und dort nochmals je eine Gruppendiskussion und ein Expertengespräch durchgeführt (zur methodischen Vorgehensweise vgl. Abschnitt 2.2).

Aufbauend auf den Befunden aus den Expertengesprächen und Gruppendiskussionen wurden Wirkungsgrößen für ein quartierspezifisches Netzwerkcoaching ermittelt. In einer abschließenden Gruppendiskussion mit den Netzwerkcoachs aus allen Quartieren wurden die zunächst vorläufigen Erkenntnisse diskutiert und abgesichert. Die nachfolgenden Abschnitte gehen auf Wirkungsgrößen ein, wie sie in den Quartieren auftreten, und zeichnen anhand von Zitaten aus den Gruppendiskussionen und Expertengesprächen Argumentationen, Schwerpunktsetzungen und Wirkungsweisen nach. Dabei wird deutlich, dass sich die aufgeführten Befunde aus der Praxis von den Zielsetzungen und Erwartungen (vgl. Kapitel 4) unterscheiden.

Die empirisch ermittelten Wirkungsgrößen sind auf drei Ebenen zu verorten. Zum einen übernimmt die Person des Netzwerkcoachs übergeordnete Aufgaben eines Netzwerkmanagements. Diese Aufgaben und die Verschiebung von Aktivitätsschwerpunkten im Umsetzungsprozess beschreibt Abschnitt 6.1. Auf der zweiten Ebene liegen kollektive Netzwerkaufgaben. Abschnitt 6.2 beschreibt, wie das Netzwerk als „kollektiver Akteur“ handelt und sich dabei weiterentwickelt. In Abschnitt 6.3 wird die dritte Ebene thematisiert, sie bezieht sich auf die Wirkungen auf die Zielgruppen. Als Zielgruppen stehen dabei nicht Migrantinnen und Migranten, Ältere, Alleinerziehende oder Jugendliche im Mittelpunkt, sondern – über die vorgenannten Gruppen hinweg – arbeitsmarktfremde Personen, die mit herkömmlichen Instrumenten bisher nicht für eine arbeitsmarktpolitische Aktivierung gewonnen werden konnten.

6.1 Netzwerkcoaching als Managementaufgabe

Im Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ hat der Netzwerkcoach konzeptionell die Funktion, das Netzwerkmanagement arbeitspolitisch zu aktivieren, zu qualifizieren und weiterzuentwickeln (MAIS 2012a). Die empirischen Untersuchungen zeigen, wie diese Funktionen in der Praxis ausgeführt werden. In den Quartieren übernimmt das Netzwerkcoaching drei zentrale Managementaufgaben, um ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk im Quartier aufzubauen oder um bestehende Netzwerke weiterzuentwickeln.

Eine Aufgabe, die zu Projektbeginn in allen Quartieren einen Schwerpunkt im Netzwerkcoaching darstellte, bestand in der Analyse der aktuellen Kooperationsstrukturen (Abschnitt 6.1.1). Die Analyseergebnisse dienten nicht zuletzt der Akquisition von Netzwerkpartnern für ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk. Die Netzwerkcoachs hatten dabei auch Akteure im Blick, die nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden (Abschnitt 6.1.2).

Um eine dauerhafte und engagierte Beteiligung an der Netzwerkarbeit zu gewährleisten, war ein Kooperationsrahmen auszugestalten, der allen Akteuren einen Mehrwert aus der Netzwerkarbeit schafft. Welche Aufgabe hierbei dem Netzwerkcoach in der Praxis zukommt, wird in Abschnitt 6.1.3 dargestellt. Abschnitt 6.1.4 zieht ein kurzes Fazit zu den empirischen Befunden zum Management eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes.

6.1.1 Analyse von Kooperationsstrukturen

Eine Funktion des Netzwerkcoachings ist die kontinuierliche Bestandsaufnahme der im Quartier aktiven Institutionen und der bestehenden Kooperationsstrukturen der Akteure untereinander. Die Analyse dient dazu, sowohl Redundanzen in der Kooperation zu identifizieren als auch Entwicklungsbedarfe aufzudecken. Der Netzwerkcoach konzentriert sich bei der Analyse darauf, wie bzw. mit welchen Akteuren die übergeordneten Förderziele im Allgemeinen und die konzeptionelle Ausrichtung für das Quartier im Besonderen erreicht werden. Im Zusammenhang mit dem Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ besteht das übergeordnete Ziel in der Etablierung oder Weiterentwicklung eines Netzwerkes mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung im Quartier, um

arbeitsmarktferne Zielgruppen zu aktivieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Die konzeptionelle Ausrichtung besteht z. B. in der Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen, Themen und Ansprachekonzepte; sie wird durch die quartierspezifische Ausgangslage geprägt. Die quantitative Befragung und die qualitative Untersuchung ergaben, dass einerseits in den Quartieren bereits zu Projektbeginn vielfältige Kooperationen und Strukturen bestanden, die Qualität der Arbeitsbeziehungen und die arbeitsmarktpolitische Orientierung allerdings weiterentwickelt werden mussten.

In Quartieren mit einer komplexen und vergleichsweise unstrukturierten Ausgangslage ist die Analyse der Kooperationsstrukturen insbesondere zu Beginn des Netzwerkcoachings notwendig, um eine Grundlage für das Netzwerkcoaching zu schaffen. Die Komplexität veranschaulicht die Aussage eines Netzwerkcoachs in einem derartigen Quartier:

„Also uns hat mit Entsetzen erfüllt, als ein Vertreter der Stadt [mitteilte, ...] wie viele Arbeitskreise es gibt in dieser Stadt. Ich glaube, es waren 95 nur zum Thema Soziales. Also Jugend, Familie und so weiter. Das ist ein Wahnsinn.“ [B-1-1]

Diese Situation macht es erforderlich, dass die Netzwerkcoachs zunächst eine Bestandsaufnahme der Akteure und ihrer Beziehungen zueinander durchführen, um eventuelle Doppelstrukturen aufzudecken und die Kooperation zu optimieren. Die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers in diesem Quartier sieht daher die Notwendigkeit,

„die vorhandenen Netzwerke auf Doppelungen zu überprüfen und die Netzwerke auch ein Stück weit in ihrer Arbeit miteinander zu verzahnen, aufeinander abzustimmen und dann auch zu effektiveren.“ [B-5-11]

In einigen Quartieren ist es den Netzwerkpartnern bewusst, dass Redundanzen bestehen. So hatte der Vertreter eines Beschäftigungsträgers den Eindruck,

„dass wir schon sehr viele Netzwerke haben und dass sehr viele Netzwerke sich mit einer sehr großen Überschneidung an gleichen Dingen [abarbeiten].“

[... Mit dem Netzwerkcoaching wurden die Strukturen analysiert, und es gelang, dass] „eben nicht nur neue Netzwerke geschaffen worden sind, sondern alte Netzwerke durchforstet, neu thematisch aufgestellt worden sind und mit entsprechenden Akteuren, die an der einen oder anderen Stelle vielleicht gefehlt haben, versehen wurden.“ [B-5-11]

In Quartieren, in denen bereits netzwerkähnliche Strukturen existieren, in denen aber keine engen Beziehungen zwischen den Akteuren bestehen, haben die Netzwerkcoachs eine andere Aufgabe. Die Kooperationsstrukturen sind hier übersichtlicher und weitgehend bekannt, aber die Ziele, die die Netzwerkpartner gemeinsam verfolgen könnten, sind diffus. Ein Netzwerkcoach schildert die Situation zu Beginn der Programmumsetzung:

„Denn wir haben hier gesehen, man schwimmt so ein bisschen in den Zielgruppen rum und man spricht über die Problemlagen, aber man kommt häufig doch so wenig zu dem Punkt: Was machen wir jetzt konkret damit?“ [C-1-1]

In diesem Fall haben sich die Netzwerkpartner vor Beginn des Netzwerkcoachings über die Problemlagen einer Zielgruppe ausgetauscht, erzielten aber keine Verständigung auf ein gemeinsames Ziel oder auf eine gemeinsame Vorgehensweise. Diese Kooperationsstrukturen konnten im Rahmen des Netzwerkcoachings weiter entwickelt werden, sodass die Netzwerkpartner die Zielgruppe neu definierten und konkrete Maßnahmen einleiteten,

„nämlich die Zielgruppe, die, die den längsten Anteil an Langzeitarbeitslosigkeit hat [...], auf die konzentrieren wir uns zum einen. Zum anderen müssen wir, um diese Zielgruppe langfristig anzusprechen, eine dauerhafte Beratungs- und Kontaktsituation schaffen, [und treffen...] grundsätzlich erst einmal die Übereinkunft zu sagen, wir wollen eine gemeinsame Beratungssituation hier vor Ort schaffen.“ [C-1-1]

Die konzeptionellen Schwerpunktsetzungen in den Quartieren (vgl. Abschnitt 3.1) bestimmen im Wesentlichen die Analyse von Kooperationsstrukturen, da sie sich an den Bedarfen der jeweiligen Zielgruppe orientiert, um für diesen Personenkreis das übergeordnete Ziel der Aktivierung zu verfolgen. Die Analyse der Kooperationsstrukturen umfasst insofern auch eine Bedarfsanalyse der Zielgruppen. Ein Netzwerkcoach beschreibt diesen Aufgabenteil als einen

„Schritt, eben die Problemlagen, Bedarfe und Potenziale [der Zielgruppe] zu ergründen und dann konkrete Maßnahmen mit den Trägern zusammen zu entwickeln.“ [B-1-1]

Der Netzwerkcoach untersucht außerdem die Netzwerkstrukturen nach möglichen Redundanzen oder Entwicklungspotenzialen, um die Unterstützung der jeweiligen Zielgruppen zu verbessern.

Die Analyseergebnisse sind Ausgangspunkt für weitere Aufgaben des strategischen Netzwerkmanagements. Die Analyse kann aufzeigen, ob und wo ggf. Redundanzen und Doppelstrukturen bestehen, die gemeinsam mit den betroffenen Netzwerkpartnern abgebaut werden und bestenfalls Ressourcen freisetzen. Der Abbau von Doppelstrukturen kann aufgrund von Konkurrenzen unter den Netzwerkpartnern durchaus eine Herausforderung für Netzwerkcoachs und Kooperationspartner sein.

„Vielfach hat man da ja auch Einrichtungen, die durchaus miteinander konkurrieren, gerade im Bereich der Qualifizierer.“ [H-1-2]

„Also, diese Kooperation zwischen zwei der großen Träger hier vor Ort war ein absolutes Novum. Vorher gab es da eine deutlich erlebbare Trennung und Konkurrenz.“ [B-1-2]

In den Gruppendiskussionen gab es Teilnehmer/-innen – hier beispielsweise aus einem Jobcenter – die die Aufdeckung von Redundanzen positiv bewerteten:

„Mein Gott, da sind ja Überschneidungen, das Gleiche machen wir doch auch und das Gleiche hat doch auch Netzwerk [Name] schon gemacht, warum packen wir das nicht zusammen und schonen unsere Ressourcen.“ [J-4-4]

Andererseits kann die Analyse darauf hinweisen, dass die Bedarfe der Zielgruppe von den bereits vor Ort tätigen Akteuren nicht ausreichend gedeckt werden. Ein Netzwerkcoach beschreibt den Beginn der Aktivitäten:

„Wie viele Menschen wohnen hier in dem Stadtteil, wie ist die Beschäftigungssituation, wie ist die Wohnsituation, aus welchen Ländern kommen sie, also insgesamt, mit welchen Voraussetzungen wir es hier zu tun haben, das war so unser Startpunkt im Netzwerk.“ [C-1-2]

Führt die Analyse zu dem Ergebnis, dass die Bedarfe einer Zielgruppe nicht ausreichend mit den bestehenden Kooperationsstrukturen abgedeckt sind, können weitere Netzwerkpartner ermittelt werden. Netzwerkcoachs aus unterschiedlichen Quartieren sehen die Analyse als

„zentrale arbeitsmarktpolitische Leistung des Netzwerkcoachings [...]: Wer arbeitet alles an dem Thema? Wen muss man dazu mal an den Tisch holen?“ [J-1-1]

„Netzwerkcoaching ist nicht nur die Beobachtung von bestehenden Kooperationen, sondern es gehört auch dazu, neue Kooperationen anzustoßen. Weil manchmal kooperiert jemand jahrelang mit jemandem, nur weil es schon immer so war, ein anderer Kooperationspartner wäre aber viel sinnvoller und zielführender.“ [B-1-3]

Zu Beginn des Netzwerkcoachings folgte auf die Analyse der Kooperationsstrukturen häufig die Akquise neuer Netzwerkpartner.

6.1.2 Akquise von Netzwerkpartnern

Im Antragsverfahren wurde durch obligatorische Zielvereinbarungen und Lol gewährleistet, dass das Netzwerkcoaching bereits auf die Unterstützung durch relevante Kooperationspartner zurückgreifen konnte. Für ein Netzwerk mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung und dem Ziel der Aktivierung arbeitsmarktferner Zielgruppen mussten allerdings noch weitere Netzwerkpartner hinzukommen. Die Akquise neuer Partner verfolgte das Ziel, ein engmaschigeres Netz der Arbeitsmarktpolitik im Quartier zu schaffen. Ausgehend von der Analyse der Kooperationsstrukturen richtete sich die Akquise sowohl an arbeitsmarktpolitische Akteure als auch an Einrichtungen, die gewöhnlich nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden. Die Akquise beider Akteursgruppen stellte sich teilweise als Herausforderung dar.

Bei den arbeitsmarktpolitischen Akteuren wurde in einigen Quartieren die Akquise durch Vorbehalte gegenüber dem Projekt „Netzwerkcoaching“ erschwert, weil es als zusätzlicher Aufwand und als vorübergehende Initiative wahrgenommen wurde.

Zwei Netzwerkcoachs schildern die Situation zu Projektbeginn:

„Also Vorbehalte und Skepsis gab es gegenüber noch einem Gremium und „wir sind doch schon ein Netzwerk“. [...] Aber ein neues, fokussiertes Thema [Aktivierung] in einen bestehenden Kreis einzubringen, das war im Gegenteil dann sehr willkommen.“ [B-1-2]

„Es gibt ja alleine schon die Vorbehalte von wegen: „Es ist halt mal wieder ein Projekt, das ist wieder eine neue Sau, die durchs Dorf gejagt wird, und ist dann wieder weg, wenn man es gerade braucht eigentlich.““ [D-1-1]

Zudem stießen die Netzwerkcoachs in den Quartieren auf eine generelle „Netzwerkmüdigkeit“. Die Vertreterin einer Agentur für Arbeit lehnte zusätzliche Treffen ohne neue Impulse für die arbeitsmarktpolitischen Vorhaben ab:

„Was wir nicht wollten, war, dass wir hier einen Aktionismus verbreiten und jetzt noch zig zusätzliche Runde Tische, Netzwerke, Arbeitskreise und sonst was implementieren.“ [B-3-7]

In einem anderen Quartier stellt eine Jobcenter-Mitarbeiterin fest, dass

„angesichts der vielen Projekte, ESF und was alles läuft, eine gewisse Netzwerkverdrossenheit [...] oder eine Netzwerküberforderung [existiert].“ [J-4-4]

In einem anderen Quartier schildert der Vertreter eines Beschäftigungsträgers die „Überforderung“ ausführlicher:

„Und deswegen haben wir Netzwerkmüdigkeit nicht vor dem Hintergrund gesehen, dass man grundsätzlich den Netzwerkgedanken ablehnt und keine Netzwerke will, sondern anhand der Frage: ‚Sollen wir bei dem Überangebot ein weiteres Netzwerk draufsetzen?‘ Dann haben wir halt eins mehr, aber unserer Arbeit ist damit nicht gedient.“ [B-5-11]

Die Analyse der Kooperationsstrukturen führte häufig zu dem Ergebnis, dass auch jene Akteure die Netzwerkarbeit bereichern, die nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden, etwa Kindertagesstätten, Familien- und Jugendzentren, Gemeinden oder Begegnungsstätten. Diese Einrichtungen sollten als „Multiplikatoren“ für die Netzwerkarbeit gewonnen werden, um die Zielgruppe für Aktivierungen zu erreichen. Dabei stießen die Netzwerkcoachs teilweise auf Unverständnis, da sich die Multiplikatoren keine arbeitsmarktpolitische Relevanz zuschrieben. Ein Netzwerkcoach erinnert sich an die Ansprache von Multiplikatoren:

„Ich weiß noch, diese ersten Male, als [...] die Kollegin das vorgestellt hatte, das ist nicht unbedingt auf Begeisterung gestoßen, da kam eigentlich eher [...] ‚Eigentlich sind wir ja keine klassischen Arbeitsmarkträger‘.“ [D-1-1]

Um neue arbeitsmarktrelevante Multiplikatoren für das Netzwerk zu gewinnen, bedarf es einer am Handlungsfeld des Akteurs ausgerichteten Ansprache, um den arbeitsmarktpolitischen Bezug für den Stadtteil zu verdeutlichen.

Die Aufgabe der Netzwerkcoachs bestand darin, die Akteure von der Kooperation in einem Netzwerk zu überzeugen, indem Vorbehalte ausgeräumt, die Multiplikatoren für ihre arbeitsmarktpolitische Relevanz sensibilisiert und der Mehrwert herausgestellt wurde, der sich für die potenziellen Netzwerkpartner bzw. für deren originäres Klientel aus der Netzwerkarbeit ergibt (vgl. Abschnitt 6.1.3). Derselbe Netzwerkcoach beschreibt in diesem Zusammenhang das Ergebnis wie folgt:

„Da hat sich qualitativ was getan: Dass sich die Netzwerkpartner vor Ort anders wahrnehmen und sich mit dieser Thematik [Aktivierung] eingehend befassen und sagen: ‚Ich bin jetzt nicht nur Jugendfreizeitstätte und nicht nur Familienzentrum, sondern ich habe ja auch was mit Arbeitsmarktpolitik zu tun und mit den Zielgruppen zu tun.‘“ [D-1-1]

Die Vertreterinnen und Vertreter von Multiplikatoren schildern ihre Erfahrung mit der Netzwerkarbeit folgendermaßen:

Eine Jugendeinrichtung:

„Wir hängen die [Stellenausschreibungen] aus und sehr häufig stehen die Jungs davor, und es kommt auch immer wieder vor, dass wir dann gemeinsam mit denen dort [beim Arbeitgeber] anrufen und da nachfragen, ob da noch was frei ist. [...] Das hat es, glaube ich, so vorher nicht gegeben.“ [E-8-8]

Eine Kindertagesstätte:

„Die Kitas, die können im Grunde nur einen kleinen Teil dazu beitragen, ich sehe mich eher so als Vermittler.“ [E-8-9]

Ein Nachbarschaftstreff:

„Durch das Netzwerk kam ich zum Beispiel erst in den näheren Kontakt zu dem Jobcenter [...] hauptsächlich was den Leistungsbereich betrifft und das erleichtert mir das Arbeiten ungemein. Und kommt auch der anderen Seite sehr entgegen, weil da die Erleichterung dann auch wieder ankommt, also das ist da wirklich so eine Win-win-Situation.“ [J-8-10]

Die gewünschte Wirkung können neu ins Netzwerk aufgenommene Multiplikatoren in vielen Fällen erst entfalten, wenn sie eine arbeitsmarktpolitische Perspektive einnehmen (z. B. das Verständnis als Multiplikator für arbeitsmarktpolitische Aktivierung, eine ganzheitliche Zielgruppenbetrachtung oder das Konzept der Dienstleistungsketten) und hierfür professionalisiert werden (vgl. Abschnitt 6.2.1).

6.1.3 Rahmenbedingungen für einen Mehrwert der Netzwerkpartner

Akteure beteiligen sich nur dann dauerhaft an einem Netzwerk, wenn sie aus der Kooperation mit anderen Akteuren einen Mehrwert für die eigene Einrichtung oder als Individuum für die eigene Arbeit ziehen können. Für die einzelnen Akteure kann der Mehrwert in jeweils anderen Aspekten bestehen. Dieser Mehrwert liegt nach Aussagen der Netzwerkpartner u. a. in folgenden Aspekten (vgl. hierzu Abschnitte 6.2 und 6.3):

- Informationsgewinn durch fachliche Inputs und Erfahrungsaustausch
- Höhere Transparenz zu Angeboten für die Zielgruppen
- Vertrauensvolle Kooperation zwischen Akteuren auf persönlicher Ebene
- Professionalisierung in Bezug auf arbeitsmarktpolitische Kompetenz
- Ausrichtung eines Netzwerkes auf arbeitsmarktpolitische Aspekte
- Ausbau eines quartiersbezogenen Aktivierungsansatzes
- Perspektivwechsel und Erweiterung des Verständnisses für andere Netzwerkpartner und Zielgruppen
- Verbesserte Unterstützung der Zielgruppen durch Ansprache und engmaschige Betreuung

Aufgabe der Netzwerkcoachs ist es, einen Rahmen für die Netzwerkarbeit zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Netzwerkpartner berücksichtigt werden und möglichst alle Beteiligten einen Vorteil durch die Netzwerkarbeit wahrnehmen. Zugleich muss durch das Netzwerkcoaching ggf. zwischen Partikularinteressen der einzelnen Akteure vermittelt werden.

Ein Netzwerkcoach beschreibt, dass der Rahmen für die Netzwerkarbeit in bestehende Kooperationsstrukturen eingebettet und durch deren Erweiterung um zusätzliche Netzwerkpartner belebt wurde:

„Deswegen haben wir uns an die bestehenden Gremien angedockt, um eben genau Doppelstrukturen zu vermeiden. Dadurch haben die vorhandenen Gremien einen Zugewinn an Partnern, an Akteuren gehabt und auch eine gewisse Belebung, dass man jetzt gemeinsam an einem Thema kontinuierlich mit allen arbeitet und das wird uns auch von allen Seiten zurückgemeldet, dass das sehr positiv aufgenommen wurde und eine neue Lebendigkeit in die Arbeitskreise gebracht hat.“ [B-1-2]

Der Vertreter des Jobcenters derselben Stadt verweist darauf, dass seine Einrichtung bisher nicht an Netzwerken beteiligt war und erst durch das Netzwerkcoaching eingebunden wurde:

„Bevor dieses Netzwerkcoaching überhaupt zum Einsatz gekommen ist, gab es diese Arbeitskreise ja nicht. [...] Ich denke schon, dass das rein notwendige Netzwerken, nämlich das, was wir jetzt hier betreiben, mit allen Institutionen an einem Tisch zu sitzen, das fehlte in [Stadt] ganz eindeutig.“ [B-4-9]

Mit geeigneten Rahmenbedingungen werden Voraussetzungen für einen Mehrwert geschaffen. Für zwei andere Quartiere schildern Netzwerkcoachs die Effekte bei Multiplikatoren. So sei ein

„Bewusstsein darüber [entstanden]: ‚Ach, das hilft uns ja auch für unsere eigene Arbeit, [...] ich kann durch das organisierte Netzwerk qualitativ höherwertige Arbeit leisten durch neue Informationen, die ich dazugewinne, oder andere Anlaufstellen, die ich dadurch kennenlerne.“ [D-1-2]

„Es funktioniert nur, wenn die Menschen, die mit diesem Material arbeiten, wissen, dass es einen Wert hat, ja, dass es auch einen Effekt hat. Und dass sie selber auch merken, dass sie damit in ihrer Arbeit es sich manchmal erleichtern oder jemandem einen Rat geben können oder weiterhelfen können.“ [C-1-2]

Vertreterinnen und Vertreter von Jobcentern sehen Vorteile insbesondere in der Vernetzung im Quartier, in der Face-to-face-Kommunikation und in zusätzlichen Informationen über die Zielgruppe.

„Also einen Vorteil hab ich auch nochmal, das ist mir so rückgemeldet worden von den Kollegen und Kolleginnen aus dem operativen Bereich im Jobcenter, die fühlen sich mehr eingebunden in die Stadt. [...] In dem Moment, wo nochmal persönliche, andere Kontakte [im Netzwerk] da sind und das Bewusstsein: ‚Ich kann hier auf ein Netzwerk zugreifen‘, das hat auch nochmal einen Effekt für das Selbstverständnis, der vorteilhaft ist.“ [B-4-8]

„Aber zum Startzeitpunkt hat man den großen Vorteil gehabt, schnell neue Gesichter zu anderen Kooperationspartnern kennenzulernen. Zudem ist es ein Vorteil, dass alle zusammen am Tisch sitzen, was sonst eher über Einzelgespräche geführt wurde. Das war schon eine große Bereicherung.“ [F-4-4]

„Dass wir die Belange der Zielgruppe, jetzt nicht nur wir, sondern alle [im Netzwerk], viel genauer kennen, das ist, glaube ich, schon ein großer Vorteil und ein Projekterfolg.“ [E-4-3]

Nehmen Akteure keine ausreichenden Vorteile der Netzwerkarbeit wahr, beteiligen sie sich nicht am Netzwerk oder sie ziehen sich zurück. Ein Netzwerkcoach formuliert das in Bezug auf eine Beteiligung am Netzwerk kurz und unmissverständlich:

„Wer nicht davon profitiert, der kommt da gar nicht erst hin, wir können ja keinen zwingen.“ [A-1-1]

Dies gilt im Landesprogramm insbesondere für wirtschaftsnahe Akteure, und zwar auch dann, wenn sie durch LoI ihre Unterstützung signalisiert hatten. Grundsätzlich wird von den Netzwerkcoachs eine Kooperation mit wirtschaftsnahen Akteuren als zweckmäßig betrachtet und angestrebt. Die Einbindung in das Netzwerk findet jedoch nicht in der erwarteten Intensität statt, weil die Kammern, Unternehmerverbände, Betriebe etc. keinen Vorteil bzw. Mehrwert in der aktiven Zusammenarbeit sehen. Ursächlich für das geringe Engagement ist zum einen die Zielgruppe arbeitsmarktferner Personen im Landesprogramm, die von den wirtschaftsnahen Akteuren für die eigene Arbeit nicht als relevant wahrgenommen wird, da die Zielgruppen des Projekts nicht die Zielgruppen der Betriebe sind, die z. B. offene Ausbildungs- und Arbeitsstellen besetzen wollen.²⁷ Ein Netzwerkcoach beschreibt, dass Kammern und Betriebe gewöhnlich eine andere Zielgruppe im Blick haben,

„weil eigentlich die Zielgruppen, die wir [im Netzwerkcoaching] haben, oft aus dem [der Wahrnehmung der Betriebe] rausfallen, weil sie dem nicht so entsprechen; sagen wir mal so, nicht diese supergute Schulbildung vorweisen oder Sonstiges.“ [I-1-1]

Nach Aussagen von Netzwerkcoachs ist für Kammern, deren Gebiete in der Regel mehrere Städte und Kreise umfassen, der Quartiersbezug ein Hindernis für die (regelmäßige) Teilnahme am Netzwerk. So berichtet ein Netzwerkcoach, dass die zuständige Mitarbeiterin der Kammer gegenüber dem Projekt zwar grundsätzlich positiv eingestellt sei,

„aber das [Quartier] ist kein Gebiet, was groß genug ist für die [Kammer-Mitarbeiterin], um beim Netzwerk aktiv dabei zu sein. Mal punktuell zu kommen, das findet sie okay, aber regelmäßig, da hat sie keine Ressourcen für.“ [D-1-2]

In einem anderen Quartier kam die Mitarbeit im Netzwerk aufgrund des Quartiersbezugs gar nicht zustande:

„Die [Kammer] hat zwar den Letter unterzeichnet, hat aber, als wir sie aktiv einbinden wollten, gesagt, also von Sozialraumorientierung, das wär ja wohl nicht das [Passende].“ [A-1-2]

Ein anderer Netzwerkcoach schildert die Überlegungen aus unternehmerischer Sicht, die eine angestrebte Teilnahme von Betrieben am Netzwerk behinderte:

„Das ist betriebswirtschaftlich gesehen immer die Sache: ‚Die zwei Stunden, die ich da [im Netzwerk] sitze, da bin ich nicht bei meinen Kunden.‘ Und gerade hier im Viertel die KMU, die auch nicht die vollen Auftragsbücher haben, denen tut das weh oder sie sagen: ‚Nee, die Zeit investiere ich anders.‘“ [J-1-2]

Jene Vertreterinnen und Vertreter wirtschaftsnaher Akteure, die an Gruppendiskussionen teilnahmen, sind insofern eher als Ausnahme zu betrachten. Bereits die Tatsache, dass sie an der Gruppendiskussion teilnahmen, zeigt ihr Interesse und Engagement. Wie die nachfolgenden Aussagen wirtschaftsnaher Akteure zeigen, besteht der Mehrwert in einem generellen Perspektivwechsel, der als Gewinn für die eigene Arbeit betrachtet wird, einer größeren Transparenz der Unterstützungsstrukturen im Quartier und der Besetzung offener Stellen bei Mitgliedsbetrieben:

„Ich bin ja sonst weniger konfrontiert mit den sozialen Trägern der Innenstadt, sondern beschäftige mich eher mit rein wirtschaftsorientierten Themen, insbesondere mit dem Einzelhandel und der Immobilienwirtschaft und denke mal, durch das Netzwerken habe ich einen anderen Blick auch auf mein Arbeitsfeld bekommen.“ [B-6-14]

„Für uns ist Netzwerkarbeit als [Kammer] immer dann sinnvoll, wenn es einen Mehrwert für die eigene Arbeit hat. [...] Die Aufgabe ist, die Betriebe hier im Quartier in ihrem Bedarf an Fachkräften und Auszubildenden nachhaltig zu versorgen und deswegen sind wir hier. [...] Die Investition, die Zeit muss sich lohnen und das können wir statistisch erfassen: Haben wir in diesem Bereich Betriebe, die mit dem Netzwerk besser versorgt werden können? Wo der ein oder andere Netzwerkpartner dann bei sich nochmal genauer hinguckt und uns meldet, da oder da gibt es Bedarf!“ [J-6-8]

²⁷ Aus dieser Interessenlage der wirtschaftsnahen Akteure heraus ist vermutlich auch die geringe Teilnahmebereitschaft an den Gruppendiskussionen begründet. Lediglich in drei Quartieren nahmen Vertreter/-innen wirtschaftsnaher Akteure teil.

In einem Netzwerk von Kooperationspartnern besteht zwangsläufig ein Spannungsfeld, das sich aus den unterschiedlichen Aufgaben ergibt, die die einzelnen Netzwerkakteure originär verfolgen. Aufgabe des Netzwerkcoachings ist es, zwischen den Netzwerkpartnern, die auch unterschiedliche Interessen und Perspektiven haben, zu moderieren und widersprüchliche Partikularinteressen auszugleichen. Diese Funktion wird vor allem von nicht staatlichen Akteuren formuliert, deren Interessen möglicherweise weniger Berücksichtigung finden. Der Vertreter eines Nachbarschaftsheimers erwartet von der Netzwerkarbeit:

„[Es] ist für mich auch das Wichtigste, dass da jeder auch von profitiert.“ [J-8-10]

Dieser Interessenausgleich kann nach Ansicht der Vertreterin einer Begegnungsstätte nur gelingen, wenn der Netzwerkcoach keine Eigeninteressen verfolgt und einen gewissen Abstand zur Praxis hat:

„Deshalb ist es auch gut, jemand Neutralen zu haben und von oben gucken kann. Also, es ist nicht nur ein Zeitaspekt, sondern auch ein Objektivitätsaspekt. Also so die Metaebene einnehmen zu können.“ [F-8-7]

6.1.4 Zwischenfazit Managementaufgabe

Im Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil“ hat das Netzwerkcoaching konzeptionell die Aufgabe, das Netzwerkmanagement arbeitspolitisch zu aktivieren, zu qualifizieren und weiterzuentwickeln (MAIS 2012a). In der Praxis übernimmt der Netzwerkcoach selbst die Managementfunktionen, um ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk im Quartier aufzubauen oder um bestehende Netzwerke weiterzuentwickeln.

Eine Aufgabe des Netzwerkcoachings als Managementaufgabe ist die Bestandsaufnahme der im Quartier aktiven Institutionen und der bestehenden Kooperationsstrukturen der Akteure untereinander. Die Analyse erfolgt erstmals bzw. besonders intensiv zu Projektbeginn, ist aber auch kontinuierlich anzulegen. Sie dient der Ermittlung von Doppelstrukturen und von Entwicklungsbedarfen in der Akteurslandschaft. Übergeordnetes Ziel der Analyse ist die Entwicklung eines Netzwerkes mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung im Quartier, um arbeitsmarktferne Zielgruppen zu aktivieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen.

Eine weitere Aufgabe des Netzwerk-Managements besteht in der Akquise neuer Netzwerkpartner. Damit verfolgt der Netzwerkcoach das Ziel, ein engmaschigeres Netz der Arbeitsmarktpolitik im Quartier zu schaffen. Ausgehend von der Analyse der Kooperationsstrukturen richtet sich die Akquise sowohl an arbeitsmarktpolitische Akteure sowie an Einrichtungen, die gewöhnlich nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden.

Darüber hinaus hat der Netzwerkcoach die Aufgabe, einen Rahmen für die Netzwerkarbeit zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Netzwerkpartner berücksichtigt werden und möglichst alle Beteiligten einen Vorteil durch die Netzwerkarbeit wahrnehmen. Hierzu zählt auch, zwischen Partikularinteressen der einzelnen Akteure zu vermitteln. Dieser Rahmen ist notwendig, um Akteure dauerhaft in ein Netzwerk einzubinden, indem sie einen Mehrwert aus der Kooperation mit den Netzwerkpartnern ziehen können. Dieser Mehrwert ist für wirtschaftsnahe Akteure zu gering oder nur sehr eingeschränkt vorhanden, wenn Aufwand und Ertrag bilanziert werden. Die Einbindung ins Netzwerk findet trotz vorheriger Unterstützungszusage zumeist in einer Weise statt, die nicht zur Aktivierung der Zielgruppe beiträgt.

6.2 Kollektive Netzwerkaufgaben

Während im vorherigen Abschnitt Wirkungsgrößen beschrieben wurden, die als Management eines Netzwerkes zu verstehen sind, befasst sich dieser Abschnitt mit Wirkungsgrößen für eine quartiersspezifische Netzwerkarbeit. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die das Netzwerk kollektiv erbringt, um den Zielsetzungen im Landesprogramm nachzugehen. Dies kann nur gelingen, wenn das Netzwerkcoaching begünstigende Rahmenbedingungen geschaffen hat.

Zu den kollektiven Netzwerkaufgaben zählt auf der strukturellen Ebene der Aufbau einer „Steuerungsgruppe“ mit relevanten Akteuren, zu denen auch das Jobcenter zählt (Abschnitt 6.2.1). Inhaltlich weiterentwickelt wird das Netzwerk durch die „Professionalisierung“ der Netzwerkpartner, indem die Kompetenzen des Netzwerkes, insbesondere im Hinblick auf die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung des Programms, erweitert werden (Abschnitt 6.2.2), Kooperationserfahrungen fördern eine vertrauensvolle Netzwerkarbeit (Abschnitt 6.2.3) und gemeinsame Vorhaben

und Erfolge wirken identitäts- und sinnstiftend (Abschnitt 6.2.4). Abschnitt 6.2.5 befasst sich mit Maßnahmen, um eine nachhaltige Wirkung des Netzwerkcoachings abzusichern. In Abschnitt 6.2.6 wird ein kurzes Fazit zu den empirischen Befunden zu kollektiven Netzwerkaufgaben gezogen.

6.2.1 Einbindung des Jobcenters

Auf struktureller Ebene war es Ziel des Programms, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Zur Steuerung der Programmumsetzung im Quartier wird – neben der antragstellenden Kommune und den Netzwerkcoachs zur Unterstützung des Netzwerkes – ein „stabiler Kern“ an Netzwerkpartnern benötigt. Mit dem Förderantrag hatten bereits einige Akteure – Kommune, Agentur für Arbeit, Jobcenter, wirtschaftsnahe Akteure, Qualifizierungsträger und Stadtteilmanagement – ihre aktive Unterstützung am Netzwerk zugesagt. Aus diesem Kreis rekrutierte sich eine „Steuerungsgruppe“, die sich in ähnlicher Zusammensetzung regelmäßig traf. Die Steuerungsgruppen stellen einen „stabilen Kern“ weniger Akteure dar und ermöglichen die kontinuierliche Verfolgung von Netzwerkzielen. Dem Netzwerk gehören weitere Akteure an, die bei Bedarf an Netzwerktreffen teilnehmen und ihre Expertise einbringen. Für das gesamte Netzwerk, aber insbesondere für die Steuerungsgruppe, ist die personelle Kontinuität der Beteiligten von Bedeutung (vgl. hierzu auch Abschnitt 6.2.3).

Der Einbindung des Jobcenters in die „Steuerungsgruppe“ kam eine besondere Bedeutung zu, da es sich im Zusammenhang mit einer arbeitsmarktpolitischen Ausrichtung des Netzwerkcoachings um den relevantesten Akteur handelt. Als Träger des SGB II ist das Jobcenter der zentrale Netzwerkpartner in der kommunalen Arbeitsmarktpolitik für alle arbeitsmarktfernen Zielgruppen. In den Gruppendiskussionen kam zum Ausdruck, dass eine Zielvereinbarung nicht notwendigerweise eine aktive regelmäßige Beteiligung an der Netzwerkarbeit oder gar an einer Steuerungsgruppe bedeutet. Ein Jobcenter-Vertreter ordnete die Bedeutung einer Zielvereinbarung wie folgt ein:

„Wenn ich sehe, mit wie vielen Institutionen das Jobcenter alleine Kooperationsvereinbarungen, Lol abschließt. Da wird dann gesagt, wir beteiligen uns aktiv, das ist so dieser Standard, aber das aktiv wird sehr unterschiedlich gelebt.“ [J-4-4]

Die Einbindung des Jobcenters ist eine kollektive Aufgabe des Netzwerkes bzw. eine Aufgabe, die die Netzwerkpartner gemeinsam verfolgen. Bestehende gegenseitige Vorbehalte – Jobcenter gegenüber Trägern und umgekehrt – stellen in vielen Quartieren eine Herausforderung dar.

Ein Jobcenter-Vertreter schildert seine Erfahrung, wie Jobcenter wahrgenommen werden:

„Das ist halt so eine Behörde und die Leute, die da arbeiten, da denkt man schnell, dass die auch so kantig sind. Und wenn man in so einem Arbeitskreis zusammensitzt, kriegt man mit: Ach, die sind ja auch nett, die sind kreativ, die sind auch flexibel.“ [B-4-8]

Erschwert wurde die Einbindung des Jobcenters darüber hinaus durch die Teilnahme von Jobcenter-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern an Netzwerktreffen, die keine Entscheidungskompetenz hatten. Dies führte zu Enttäuschungen bei den Netzwerkpartnern und verstärkte die Vorbehalte:

„Es nützt uns nichts, wenn wieder jemand [zum Netzwerktreffen] geschickt wird, der auf einer ganz anderen Ebene ist und eigentlich nicht die Berechtigung hat, in diesem Prozess entscheidend mit eingreifen zu können. [Entscheidend sei,] da Leute sitzen zu haben, die auch Entscheidungen treffen können, zumindest bis zu einem gewissen Grad, weil sonst diejenigen, die zurückrudern, die Kooperation [mit dem Jobcenter] an einer bestimmten Stelle kappen. [...] Die Zusammenarbeit wird nicht leicht sein, wenn man nicht die richtigen Ebenen kriegt.“ [I-1-1]

In den meisten Quartieren ist es hingegen gelungen, das Jobcenter ins Netzwerk einzubinden. Begünstigend wirkte sich dabei aus, wenn sowohl die Leitungsebene im Jobcenter das Projekt unterstützte als auch eine Person mit Engagement und Entscheidungskompetenz als Kooperationspartner entsandt wurde. Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers beschreibt diese Unterstützung folgendermaßen:

„Wenn die Leitung das nicht glaubhaft verkörpert und das nach innen trägt, dann wird das sowieso nicht funktionieren. Da war ich sehr hoffnungsfroh, weil da eine sehr engagierte Begleitung des Jobcenters schon von Anfang an stattgefunden hat. [...] Dann war es auch natürlich eine Frage, wer macht es denn? Wer wird letztlich vom Jobcenter delegiert und wer übernimmt diese Aufgabe und wie?“ [B-5-11]

Voraussetzung für ein Engagement der Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter ist es, aus der Kooperation mit an-

deren Akteuren einen Mehrwert für die eigene Einrichtung oder als Individuum für die eigene Arbeit zu ziehen. In den Gruppendiskussionen wurden von den Jobcentern zahlreiche Vorteile der Netzwerkarbeit benannt, etwa eine bessere Kenntnis des Stadtteils oder der Zielgruppen und eine bessere Erreichbarkeit der Zielgruppen über die Netzwerkpartner.

„Wir haben einen so detaillierten Einblick in einen konkreten Stadtteil, wie hier jetzt in [Quartier] noch nie bekommen.“ [B-4-9]

„Wir [Jobcenter und Träger] haben eine Teambesprechung gemacht, [...] dann kam diese Kooperation und man hat festgestellt, da gibt es Schwierigkeiten bei manchen Menschen im Umgang mit Behörden, das ist alles zu komplex. Die haben jetzt mit uns regelmäßigen Kontakt, wir wissen voneinander, was wer gerade macht.“ [C-4-6]

„Wir wissen jetzt, dass die Probleme des Jugendlichen, in Arbeit zu kommen, nicht losgelöst davon betrachtet werden können, dass der Probleme zu Hause hat, das ganze soziale Umfeld ist eine mittlere Katastrophe, wo man mit den Netzwerkpartnern sich um Einzelpersonen dann auch kümmert.“ [B-4-9]

„Die Kitas sind ja nun mal eben auch der Punkt, wo sich viele [Quartiersbewohner] treffen, weil es auch eine ganze Reihe von Familienzentren gibt, die eben nicht nur die Null- bis Sechsjährigen bedienen, sondern auch viele Angebote für die Eltern. Und wo die Eltern eben nicht nur über Kindergartenbetreuung, sondern beispielsweise auch über Probleme bei der Jobsuche sprechen. Und dann ist natürlich die Verbindung zwischen Kita, Kitaleitung, den Eltern und dem Jobcenter sofort da.“ [A-4-5]

Ein Jobcenter-Vertreter stellt heraus, dass er bei der Zielgruppe des Netzwerkcoachings nicht erwartet, dass sich die Netzwerkarbeit in Kennzahlen messen lässt:

„Ich würde mich weigern, da über Kennzahlen zu sprechen. Also, klar, in anderen Bereichen im Controlling macht das durchaus Sinn, aber weil eben die Zielgruppe diese spezifischen Problemlagen aufweist, geht es gar nicht über Kennzahlen. Überhaupt, dass wir die Belange der Zielgruppe, jetzt nicht nur wir, sondern alle, viel genauer kennen, das ist, glaube ich, schon ein großer Vorteil und ein Projekterfolg.“ [E-4-3]

In der Darstellung eines Netzwerkcoachs werden Teilnahmen an öffentlichen Veranstaltungen, fachliche Inputs für Netzwerkpartner und die Vernetzung auf operativer Ebene als weitere Aufgaben benannt, die das Jobcenter in die Netzwerkarbeit eingebracht hat:

„Aus der Zielvereinbarung, die das Jobcenter bei Antragstellung unterzeichnet hat, ist wirklich auch etwas Konkretes geworden. Abgesehen davon, dass sie sich an der Netzwerkarbeit beteiligen, indem sie teilnehmen an den Netzwerkveranstaltungen, haben wir es auch geschafft, mit dem Jobcenter gemeinsam auf den Stadtteil zu gucken, ganz konkret, und hatten [...] einen sogenannten Multiplikatoren-Infotag, wo das Jobcenter mit sechs Fallmanagern zu uns [...] gekommen ist, hat dann noch mal die verschiedenen Unterstützungsleistungen [...] vorgestellt, und die Idee war eben, dass das Fallmanagement Kontakte knüpft zu den Einrichtungen, die diesen Zielgruppenzugang mitbringen.“ [J-1-1]

6.2.2 „Professionalisierung“ von Netzwerkpartnern

Die Professionalisierung zielt darauf ab, die arbeitsmarktpolitischen Kompetenzen der Netzwerkpartner weiterzuentwickeln. Da es sich bei den Netzwerkpartnern bereits um Einrichtungen mit Fachexpertise und in der Regel um erfahrene Netzwerkakteure handelte, bezog sich die weitere „Professionalisierung“ darauf, die Kompetenzen der Akteure durch Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und fachliche Inputs weiterzuentwickeln.

Erfahrungsaustausch dient einem gegenseitigen Verständnis und der Wertschätzung der Arbeit. Zwei Netzwerkcoachs und ein Vertreter des Stadtteilmanagements beschreiben den Effekt:

„Also das Jobcenter hat einen ganz anderen Auftrag als ein freier Träger, aber dass man trotz allem die Nöte und Probleme des anderen kennt. Also das Jobcenter macht die Maßnahmen, da wäre es aber mitunter auch gut zu wissen, was die Probleme auf der anderen Seite auch sind. Genauso ist es nicht verkehrt, wenn ein freier Träger weiß, wie das Jobcenter arbeitet oder wie es aufgestellt ist.“ [F-1-1]

„Und deswegen haben die jetzt auch gemerkt: Mensch, wir können ja super SGB, aber wir können vielleicht nicht so den Zugang haben. [...] Wir haben vielleicht nicht immer die perfekten Lösungen, das haben vielleicht andere Träger, die mit den Betroffenen viel stärker, enger, direkter zusammenarbeiten.“ [J-1-1]

„Aber ich finde gerade dieses Schwimmen zwischen verschiedenen Bereichen ist auch gerade wichtig, um mal über den eigenen Tellerrand hinaus blicken zu können und zu schauen, was sich daraus gerade ergibt, nämlich neue Erkenntnisse.“ [D-7-10]

Der Wissenstransfer erfolgt als gezielte Weitergabe von Expertenwissen an Netzwerkpartner bzw. an deren Klientel:

„Wir haben [...] die Teilnehmer im Netzwerk nochmal auch geschult, was ist ein regulärer Minijob, was sind die Kennzeichen davon, was kann man tun? Weil wir häufig die Rückmeldung hatten, auch gerade von Familienzentren: „Die arbeiten jetzt irgendwie, aber die haben immer Probleme, wenn die krank sind, dann sind die ihren Minijob wieder los.“ [D-1-1]

„Es gab auch Anfragen, zum Beispiel auch aus den Bereichen Kindergarten, da mal für die Eltern mal so ein Informationsangebot zu machen, in Bezug auf Anerkennung von Schülerabschlüssen, wenn also aus anderen Ländern die Kindergarten-Eltern kamen.“ [C-1-2]

Die gegenseitigen Besuche bei den Netzwerkpartnern und der Kontakt zur Zielgruppe führen ebenfalls zu neuen Sichtweisen, die ggf. Veränderungen bei den Individuen und Einrichtungen bewirken. So schildert ein Netzwerkcoach, dass

„das komplette Jobcenter-Team hier [bei einem Stadtteilzentrum] gewesen [ist...] und haben dann wirklich mal mit [der Zielgruppe] gesprochen...“ und die sind diejenigen, die aus erster Hand erzählen können, was eigentlich hier geht. [...] Als Jobcenter-Mitarbeiter sitze ich da hinten [...] und was die Lebensrealität der Menschen ist, das kriege ich nicht wirklich mit.“ [E-1-1]

Fachliche Inputs wurden in allen Quartieren aus dem Netzwerk heraus organisiert, einige Quartiere haben zusätzlich Expertinnen und Experten eingeladen, um zu aktuellen Themen zu referieren.

„Wir haben letztendlich thematische Workshops angeboten. Also die Workshops haben wir extern vergeben an Leute, die eben Zielgruppenwissen mitbrachten.“ [F-1-1]

Wissenstransfer und fachliche Inputs richteten sich häufig an neu ins Netzwerk aufgenommene Akteure bzw. Multiplikatoren, die eine aktivierende Wirkung erst entfalten können, wenn sie für arbeitsmarktpolitische Aspekte sensibilisiert werden und eine andere Perspektive einnehmen (z. B. das Verständnis als Multiplikator, das Konzept der Dienstleistungsketten) und hierfür professionalisiert werden.

Die Aussagen zweier Netzwerkcoachs zeigen diese am Beispiel des Themas „Statistik“ und der ganzheitlichen Perspektive:

„Also, was ich [...] eine sehr spannende Sitzung fand, das war, wo wir diese Zahlen diskutiert haben, da fand ich das schon, dass da ganz viel von Akteuren auch kam, wo ich das erst gar nicht so erwartet hatte. Da kam ganz viel auch von den [Multiplikatoren...]. Dass das auch reflektiert wurde: Was konnte bestätigt werden? Teilweise haben die [Multiplikatoren] Sachen auch anders gesehen, da fand ich das schon, dass da so eine Sensibilisierung [aller Netzwerkpartner] stattgefunden hat. Da waren die Wahrnehmungen der Akteure auch sehr, sehr wichtig, zum Beispiel in der Sache der Integrationshemmnisse, da kam sehr, sehr viel. Da war dann auch die Perspektive der [Multiplikatoren] hilfreich.“ [D-1-1]

„Und da braucht man schon einen ganzheitlichen Ansatz, um das [Angebotsspektrum] für den Menschen nutzbar zu machen. [Viele Akteure...] machen ihre Einzelfallhilfe und dann ist Ende. Die gucken oft nicht aufs Umfeld. Da ist einfach auch viel zu tun. Und wenn man das hinkriegen würde, das gemeinsam zu machen, das wäre natürlich Klasse. Dass die Institutionen, die an den Einzelfällen arbeiten, sich einen ganzheitlichen Blick aneignen.“ [B-1-1]

6.2.3 Vertrauen und Empathie durch Kooperationserfahrung

In allen Quartieren wurden ein vertrauensvoller Umgang unter den Kooperationspartnern und eine hohes Maß an gegenseitiger Empathie als wichtige Grundlagen für eine effektive Netzwerkarbeit benannt. Vertrauen entsteht durch Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens der Netzwerkpartner. Empathie setzt eine Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern voraus. Vertrauen und Empathie sind somit gebunden an die fachliche Transparenz in Bezug auf die vorhandenen Einrichtungen und ihre Angebote sowie in Bezug auf die regelmäßigen Kontakte, Kontinuität der Kooperationspartner und das persönliche Kennen von Individuen.

Die fachliche Transparenz wurde in den Projekten durch Erfahrungsaustausch und Netzwerktreffen hergestellt. Die Ausgangssituation in den Projekten beschreibt ein Netzwerkcoach folgendermaßen:

„Es ist natürlich auch deutlich geworden, dass natürlich die Beteiligten der unterschiedlichen Rechtskreise auch oftmals voneinander nicht wirklich viel wissen oder möglicherweise sogar auch Vorurteile gegenseitig hegen und pflegen.“ [C-1-2]

In den meisten Quartieren waren die Netzwerkpartner bereit, die eigenen Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten zu verdeutlichen. Folgende Aussagen unterschiedlicher Netzwerkpartner aus drei Quartieren veranschaulichen die empathische Wirkung, die entsteht, wenn Netzwerkpartner über ihre Arbeit berichten:

„Das [Jobcenter] ist eher eine anonymere Institution, [...] und indem man merkt, dass man am selben Strang zieht, dass eigentlich beide versuchen, Leute in Arbeit zu bringen oder für den Menschen zusammen irgendetwas zu tun, ist das natürlich eine ganz andere Ausgangslage. Und so eine Entwicklung kann ja eigentlich auch nur passieren, indem man sich kennenlernt, man sich zusammensetzt, und jeder Mal aus seinem Arbeitsbereich und ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudert. Und man einfach merkt: Okay, auch das Jobcenter ist an bestimmte Dinge gebunden. Die können nicht völlig frei im Raum agieren, die haben staatliche Vorgaben und Integration ist nun mal das Maß aller Dinge.“ [J-1-1]

„Alleine schon ein Verständnis gegenüber [den Netzwerkpartnern] herzustellen, dass manchmal auch Hände gebunden sind und ein Nicht-tätig-Werden keine böse Absicht ist, sondern dass er im Rahmen seiner eigenen Vorgaben handeln muss, das ist, glaube ich, sehr hilfreich für ein Miteinander in einem sozialen Gefüge wie einem Netzwerk im Sozialraum. Man muss wirklich wissen, was und wo sind Ermessensspielräume und wo sind aber auch Grenzen der Akteure gesetzt und wie können wir gemeinsam mit unseren Kompetenzen erreichen, dass wir diese Grenzen eventuell so ein Stück weit aufweichen.“ [B-5-11]

„Ich glaube, was auch ganz wichtig ist, ist, dass man weiß, welche Ziele der Kooperationspartner hat. Ich meine, es gibt Akteure wie uns [Jobcenter] oder die Handwerkskammer, da ist es eindeutig, aber es gibt ja Kooperationspartner, die haben eine ganz andere Ausrichtung und andere Interessen. Und da muss jeder wissen, der miteinander kommuniziert, welche Ziele hat der, damit ich eine Ebene finde, sonst reden wir aneinander vorbei.“ [J-4-5]

„Also, das war auch zum Beispiel dem Jobcenter nicht so klar, die dachten auch, wir haben den Ausbau der Kindertageseinrichtungen, wir haben den Rechtsanspruch. Das ist richtig, von der Quantität ist hier auch gar nicht so das Problem vorhanden, überhaupt einen Platz zu kriegen, sondern einen Platz zu kriegen, der mir so viel Flexibilität erlaubt, dass ich auch berufstätig sein kann.“ [D-1-1]

Neben der Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern wird auch die praktische Arbeit der Netzwerkpartner

mit den Zielgruppen erleichtert, indem bei den jeweiligen Kooperationspartnern konkrete Ansprechpersonen mit Kontaktdaten bekannt sind. Für ein Quartier berichtet der Netzwerkcoach von einem Netzwerktreffen und die Vertreterin einer Kultureinrichtung von Beratungsgesprächen:

„Das Fallmanagement [des Jobcenters] ist dageblieben und hat die Kontaktdaten mit direkter Durchwahl und direkter E-Mail-Adresse an die Einrichtungen weitergereicht, was natürlich für die Zusammenarbeit Gold wert ist, wenn da bestimmte Fragestellungen auftauchen.“ [J-1-1]

„Ich glaube schon, dass durch diese persönliche Ebene vielleicht mal so in einem Beratungsgespräch gesagt wird: ‚Gehen Sie mal zu der und der Frau [bei einem Netzwerkpartner], die kenne ich persönlich, die kann Ihnen genau bei dem Thema super gut helfen.‘ Dass das ganz anders ist, als wenn man sagt: ‚Hier ist eine 0800er Nummer, rufen Sie da nochmal an.‘“ [J-8-9]

Der Transparenz sind nach Aussagen von Beschäftigungsträgern auch Grenzen gesetzt, die sich aus der Konkurrenzsituation, z. B. unter Beschäftigungsträgern, ergeben:

„Man [muss] auch sehen, dass es in so einem Arbeitsfeld auch immer Konkurrenzen geben wird. Es ist nun einmal so, dass man sich um die Projekte, die man macht, bewerben muss. Man hat seine Konzepte, die man auch in gewisser Hinsicht schützen muss.“ [B-5-12]

Ein weitere Grenze der Transparenz ist der Datenschutz, der die Kombination von Unterstützungsangeboten und die Kommunikation über Einzelpersonen aus den Zielgruppen zwischen den Netzwerkpartnern erschwert oder gänzlich verhindert.

„Ich bin manchmal auch bewusst zurückhaltend, was die Weitergabe von Informationen angeht, nicht nur, was den Datenschutz anbelangt.“ [B-5-11]

„Die Hoffnung, dass die Rechtskreise untereinander stärker verzahnt und miteinander gemeinsame Linien fahren, das ist nach wie vor die Hoffnung. Wir bleiben dann aber häufig an so Themen wie Datenschutz schlichtweg hängen und da hört dann das Miteinander dann relativ schnell auf.“ [C-1-1]

Einige Netzwerke haben über Schweigerechtsentbindungen durch die Ratsuchenden oder „Laufzettel“, die die Ratsuchenden beim nächsten Netzwerkpartner freiwillig vorlegen können, formale Wege gefunden, um zwischen den Kooperationspartnern Informationen über Personen auszutauschen.

Aber auch im Rahmen der informellen, vertrauensvollen Kommunikation können außerhalb des offiziellen Rahmens Informationen ausgetauscht werden.

Die vertrauensvolle Beziehung zwischen Kooperationspartnern entsteht durch Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens des Partners. Sie setzt somit regelmäßige persönliche Kontakte und ein hohes Maß an Kontinuität voraus. Personelle Veränderungen bei Netzwerkpartnern können daher eine erhebliche Störung der Netzwerkarbeit darstellen. Ein Netzwerkcoach erläutert die Wirkung von Fluktuation im Netzwerk:

„Also, die Beziehungsebene ist immer so lange tragfähig, so lange dort Menschen miteinander agieren, die zum einen eine Beziehung miteinander pflegen, weil sie es wollen, weil sie das Thema als ein wichtiges und richtiges erachten und weil die Zugänge gelegt sind. Sobald aber die Zugänge aufgrund von Wechseln innerhalb der Bereiche unterbrochen werden, sind eben genau diese Systematiken und Strukturen weg.“ [C-1-1]

Durch vertrauensvolle Kooperation im Netzwerk wird nach Aussage von Vertretern der Beschäftigungsträger in verschiedenen Quartieren die Arbeit erleichtert:

„Das kann man ja unter dem Stichwort ‚vertrauensvolle Zusammenarbeit‘ auch zusammenfassen, wurde eine wesentlich leichtere Zusammenarbeit gefunden, weil man sich eben von Angesicht zu Angesicht kennt und man auch Misstrauen abbaut.“ [B-5-11]

„Alleine schon das Entree zu sagen: ‚Wir kennen uns ja aus dem und dem Netzwerk‘, das schafft dann auch schon wieder diese Vertrauensebene.“ [J-5-7]

laut einer Vertreterin eines Nachbarschaftstreffs ergeben sich u. a. aus den Kooperationserfahrungen mit dem Jobcenter neue Impulse für die weitere Netzwerkarbeit:

„Das Vertrauen, auch in die Arbeit des Jobcenters, ist ein ganz anderes, man merkt, der menschliche Austausch ist jetzt viel besser. [...] Die Bereitschaft, Dinge ändern zu wollen, um den Menschen es in der Beratung leichter zu machen, das merkt man jetzt schon und gibt uns auch Antrieb, da weiterzumachen.“ [J-8-10]

6.2.4 Identitäts- und Sinnstiftung

Netzwerkarbeit erzeugt idealerweise Identitäts- und Sinnstiftung, die als eigenständiger Mehrwert betrachtet werden

können. Eine Netzwerkidentität kann entstehen, indem die Netzwerkpartner eine gemeinsam Aufgabe bewältigen und insbesondere dann, wenn die Aufgabe auch außerhalb des Netzwerkes wahrgenommen wird. Im Zusammenhang mit dem Landesprogramm bestanden solche Aufgaben in gemeinsamen Veranstaltungen (Job-Messen, Feste etc.), Internetauftritten, verschiedenen Formen der Öffentlichkeitsarbeit und dem gemeinsamen Besuch von Fachveranstaltungen. Die Netzwerkcoachs zweier Quartiere verweisen in diesem Zusammenhang auf Feste, auf denen sich die Netzwerkpartner der Öffentlichkeit präsentierten:

„Das ist eine unserer Aufgaben, die Leute [aus dem Netzwerk] zusammenzuführen, natürlich zielgerichtet, aber eben auch durch besondere Veranstaltungen, und wenn das eben mal so ein Grillfest des Jugendnetzwerks ist.“ [C-1-3]

„Man hat dieses Fest gemeinsam auf die Beine gestellt. Man sitzt da nicht nur und tauscht sich irgendwie über bestimmte Problemlagen aus, sondern man macht auch was gemeinsam. Deshalb fand ich hier die Kombination [...] gut, man hat ja gemeinsam eine konkrete Aufgabe.“ [D-1-1]

Ein Netzwerkcoach sieht bei Informationsveranstaltungen des Netzwerkes für neue Multiplikatoren im Quartier ebenso einen identitätsstiftenden Effekt wie bei den netzwerkinternen Workshop-Treffen und Runden Tischen:

„Das kommt aus verschiedenen Netzwerkveranstaltungen, das kann man nicht nur auf [die Veranstaltung] münzen, sondern auch aufgrund unsererer Workshop-Treffen, unsererer Runden Tische.“ [J-1-1]

Der gemeinsame Besuch von Fachveranstaltungen setzt Impulse für Zielsetzungen und schafft eine akteursübergreifende Entwicklungsperspektive:

„Wir hatten da ja die Fachtagung zur Netzwerkarbeit mit dem Herrn Reis in Köln. Wenn man da die Indikatoren für gelingende Netzwerkarbeit ansetzt, da ist natürlich hier [im Quartier] noch ganz schön viel zu tun, insbesondere auf der Ebene, die sie hier ansprechen, auf der Handlungsebene. Ein ganzheitlicher Ansatz ist nur bei wenigen Leuten ausgeprägt. Die anderen gucken immer auf ihr individuelles Problem, Arbeitslosigkeit, Hilfen zur Erziehung, Familienzentrum, die sehen nicht das gesamte soziale Umfeld.“ [B-1-1]

Auch die wissenschaftliche Begleitung des Landesprogramms erzeugte eine Wahrnehmung von Identität. So berichtete ein Netzwerkcoach nach einer Gruppendiskussion:

„Und da ist dann jetzt wirklich im Nachgang auch noch mal eine konkrete Projektidee entstanden, die wir vorhaben dann zum Ende des Jahres auch gemeinsam [...] zu entwickeln und umzusetzen.“ [D-1-1]

Während die Identitätsstiftung in der Regel erzeugt wird, indem die einzelnen Netzwerkpartner (öffentlichkeitswirksam) als ein Netzwerk agieren, bezieht sich die Sinnstiftung auf eine Selbstvergewisserung der einzelnen Akteure durch die gegenseitige Bestätigung des „richtigen“ Handelns. Ein Netzwerkcoach sieht das gemeinsame Ziel und den gemeinsamen Erfolg als Bestätigung:

„Ja, ich glaube, dass sowas Konkretes, was man auch gemeinsam ist. Also konkret und öffentlichkeitswirksam. Und was auch noch eine Rolle spielt, ist zu vermitteln: „Die reden nicht nur, die machen auch was.“ [D-1-1]

Aus der Erkenntnis, dass die Netzwerkpartner dasselbe Ziel verfolgen, wird auch der Sinn des eigenen Handelns verstärkt. Daraus ergibt sich u. a. die Frage, die ein Beschäftigungsträger in einer Gruppendiskussion stellte:

„... wie können wir gemeinsam [als Netzwerk] mit unseren Kompetenzen erreichen, dass wir diese Grenzen [zwischen den Akteuren] eventuell so ein Stück weit aufweichen.“ [B-5-11]

Da Sinnstiftung zunächst auf individueller Ebene, nämlich bei den Personen im Netzwerk, erzeugt wird, folgt – so die Aussage des zuvor bereits zitierten Beschäftigungsträgers – die Notwendigkeit, dass diese Erkenntnis

„in die jeweilige Organisation hinein [...] transportiert werden muss auf alle Kolleginnen und Kollegen, weil die letztendlich das operative Geschäft vertreten [...]. Die müssen einmal wissen, und das ist eine Leitungsaufgabe, dass diese Form der Zusammenarbeit etwas Gewünschtes ist.“ [B-5-11]

Die Vertreterin eines anderen Beschäftigungsträgers ergänzt in der Gruppendiskussion:

„Weil wenn das lediglich auf der Ebene der Steuerungskreise verbleibt, dann wird es in der Praxis nicht funktionieren. Von daher muss das zum Leben gebracht werden. Und das ist eine Aufgabe, die uns aber allen [im Netzwerk] zukommt, aus diesen Erfahrungen und Erkenntnissen heraus auf dieser Ebene der Zusammenarbeit das zu transportieren.“ [B-5-12]

Ein Netzwerkcoach sieht die Netzwerktreffen als Ausgangspunkt für eine qualitative Weiterentwicklung in Bezug auf die gegenseitige Wahrnehmung:

„Das finde ich, da hat sich qualitativ etwas getan, dass sich die Netzwerkpartner vor Ort anders wahrnehmen und sich mit dieser Thematik eingehend befassen.“ [D-1-1]

6.2.5 Absicherung einer nachhaltigen Wirkung

Die Förderung des Netzwerkcoachings im Rahmen des Landesprogramms war auf zwei Jahre begrenzt.²⁸ Insofern waren die Netzwerkpartner von Beginn an darauf eingestellt, positive Entwicklungen der Netzwerkarbeit über das Projektende hinaus abzusichern. Diese nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen war auch Ziel des Programms, das dem Netzwerkcoaching nicht zuletzt die Aufgabe zuschrieb, die Akteure vor Ort anzuregen, „strategische Zielsetzungen für ein zukünftiges Netzwerkmanagement zu entwickeln, um damit einen nachhaltigen arbeitsmarktpolitischen Know-how-Transfer zu gewährleisten“ (MAIS 2012b: 5).

In Bezug auf eine nachhaltige Wirkung des Netzwerkcoachings haben die Netzwerkpartner ambivalente Einschätzungen. Grundsätzlich wird die zweijährige Förderdauer als zu kurz bewertet, um ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk aufzubauen und zugleich abzusichern. Vor allem die Netzwerkcoachs betrachten die Analyse der Kooperationsstrukturen zu Beginn des Projektes und die anschließende Akquise neuer Netzwerkpartner als zeitintensiv. Diese Managementaufgaben benötigten nach Ansicht vieler Netzwerkcoachs mehr Zeit als erwartet. Ein Netzwerkcoach drückt dies wie folgt aus:

„Also, ich hätte vorher auch nicht gedacht, dass wir wirklich so viel Zeit brauchen, um die Akteure erstmal für die Sache zu gewinnen. Es braucht einfach seine Zeit, Überzeugung und Vertrauen, und das baut sich nicht innerhalb eines Monats auf.“ [I-1-1]

Ein Netzwerkcoach aus einem anderen Quartier nennt einen Zeitraum, der für die anfängliche Analyse der Kooperationsstrukturen, den Aufbau von Vertrauen und die Akquise neuer Netzwerkpartner veranschlagt werden sollte:

²⁸ Drei der zehn Projekte haben die ursprünglich vorgesehene Projektlaufzeit um vier bzw. fünf Monate verlängert (vgl. Abschnitt 1.2).

„Meines Erachtens sind die zwei Jahre zu kurz, um für das Projekt wirklich etwas nachhaltig zu gewinnen [...]. Weil, ich denke mal, allein die Kontaktaufnahme, bis wir das Vertrauen gehabt haben [...], würde ich mal sagen, war ein dreiviertel Jahr bestimmt notwendig.“ [G-1-1]

Andere Netzwerkcoachs verweisen darauf, dass eine längere Projektlaufzeit notwendig sei, um erkennbare nachhaltige Wirkungen zu erzielen:

„Also, ich glaube, dass so eine netzwerkgestützte Sache, wenn ich da langfristig, nachhaltig was entwickeln könnte, eigentlich sind 2 Jahre zu kurz. Also da, finde ich, sind eigentlich so zwei- bis fünfjährige Laufzeiten [sinnvoll...], wenn man jetzt wirklich auch Ergebnisse sehen will hinterher. Ansonsten leiere ich an, baue ich auf, aber so wirklich zu gucken, ob was wirkt, nachhaltig, ob was in Strukturen implementiert werden kann, [ist zu früh].“ [D-1-1]

Nicht nur die Netzwerkcoachs, auch die Agenturen für Arbeit und Jobcenter als zentrale Kooperationspartner in einem arbeitsmarktpolitischen Netzwerk sehen in der auf zwei Jahre begrenzten Förderdauer die Gefahr, dass nach Projektende die Wirkungen des Netzwerkcoachings bald enden. Der Vertreter einer Agentur für Arbeit verbindet diesen Ausblick damit, dass die Wirkung nicht als Indikator messbar sei:

„Und ich finde es einfach schade, weil man verschwendet jetzt sehr viel Engagement, Zeit, Ideen, bündelt das alles und leider, das ist nun mal der Laufzeit des Projektes geschuldet, ist nach zwei Jahren der Ofen aus. Sicherlich versendet nicht alles, aber das Land muss dann einfach auch sehen, es gibt keine Indikatoren, wo ich sofort erkennen kann, oh, das ist super erfolgreich oder nicht. Das ist ein langer Prozess.“ [B-3-7]

Eine Jobcenter-Vertreterin in einem anderen Quartier sieht zwar eine gewisse Nachhaltigkeit der Wirkung, sie würde allerdings auf qualitativ geringerem Niveau liegen. Metaphorisch vergleicht sie das Netzwerkcoaching mit einer Marionette, deren Fäden die Projektförderung darstellen:

„Wenn man der Marionette oben die Fäden abschneidet, dann fällt sie in sich zusammen und so ähnlich wird das sein. Es wird eine gewisse Nachwirkung geben, weil man sich aus Netzwerken kennt [...], aber dass das in der gleichen Qualität und Beratungsleistung so weiter läuft, das ist utopisch.“ [H-4-4]

Diese grundsätzlichen Zweifel an der nachhaltigen Wirkung des Netzwerkcoachings teilen nicht alle Netzwerkpartner. Dennoch werden auch von optimistischeren Akteuren Schwierigkeiten

dafür gesehen, die Aktivitäten der Netzwerkcoachs auf die Netzwerkpartner zu übertragen. So sehen Jobcenter in der Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ohnehin hoch sei, einen Hinderungsgrund, um nach Projektende Aufgaben des Netzwerkcoachings zu übernehmen. Das gilt für das gesamte Aufgabenspektrum, das zusätzlich zu den originären Aufgaben abgedeckt sein müsste. Eine Jobcenter-Vertreterin formuliert es eindrücklich:

„Das kann doch keiner nebenbei noch leisten. [...] Wie soll das denn funktionieren?“ [H-4-4]

Auch die Weiterführung von Teilaufgaben, etwa administrativer Tätigkeiten, wird von dem Vertreter eines Jobcenters skeptisch gesehen:

„Also, ich denke alleine jetzt mal daran, was das für eine administrative Arbeit kostet, diese Netzwerke zu coachen, zu vernetzen, auch Empfehlungen weiterzuleiten. Da kann ich zum Beispiel sagen, dass da meine Mitarbeiterinnen [im Jobcenter] schlichtweg keine Zeit dafür haben.“ [B-4-8]

Ein weiterer Agenturvertreter verweist – über die zusätzliche Arbeitsbelastung hinaus – auf die besondere Funktion des Netzwerkcoachs als Moderator und als Manager, der einen gewissen Abstand und damit einen Überblick von „außen“ auf das Netzwerk hat:

„Es ist nicht unbedingt dasselbe, ob ein Coach von außen bestimmte Prozesse moderiert und macht oder ob es einer tut, der im operativen Alltag und somit im Geschäft steht. Und damit da nochmal die persönlichen Kontakte nutzen, pflegen, einfordern kann. Also die Frage, wie viel Coaching ist von außen gut, richtig und notwendig mit eben diesem neutraleren Blick und wie muss man die Arbeit, die schon längst passiert, die wir alle irgendwie auch schon machen, und die Verantwortung, die wir schon übernehmen, wie muss die zusätzlich gestärkt und unterstützt werden?“ [B-3-7]

In mehreren Quartieren liefen die Überlegungen zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung auf eine institutionelle Anbindung des Netzwerkcoachings hinaus. So formuliert ein kommunaler Vertreter die Verknüpfung des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings und des Stadtteilmanagements als sinnvolles Zukunftsmodell:

„Ich weiß ganz genau, wenn es keinen Coach mehr gibt, dauert es keine zwei Jahre, dann ist das Ganze, was wir aufgebaut haben, wieder weg.“

[...] Dann hab ich das Gefühl, dass es vielleicht überlegenswert wäre, diesen Arbeitsmarktcoach in das Stadtteilmanagement zu integrieren. So, dass man sagt, zum Stadtteilmanagement gehört auch der arbeitsmarktliche Bereich. Wir können da nicht nur Steine versetzen und Erde schieben, sondern wenn man wirklich in den Stadtteilen was verändern möchte, dann muss es diesen Bereich des Arbeitsmarktes auch mit ins Stadtteilmanagement aufnehmen.“ [A-2-3]

Ein Netzwerkcoach sieht die Einbindung des Netzwerkcoachings in eine finanziell relativ gut abgesicherte Struktur als einen geeigneten Weg, um die im Laufe des Projektes entwickelte arbeitsmarktpolitischen Netzwerkstrukturen aufrechtzuerhalten:

„Wir haben ja deshalb früh überlegt, das Netzwerkcoaching hier am [Einrichtung] auch anzudocken, weil das auch ein Projekt ist, was über diese Finanzierung des [...] des Landes sehr nachhaltig finanziert wird. [...] Und das war auch wichtig, denn wenn man das Netzwerkcoaching davon losgelöst irgendwo aufgebaut hätte, dann wäre vielleicht auch die Gefahr viel größer, dass dann, wenn das Netzwerkcoaching aufhört, die komplette Struktur auch weg ist.“ [D-1-1]

Die Einschätzung, dass Netzwerkcoaching einer institutionellen Verankerung bedarf, bringen auch Multiplikatoren zum Ausdruck. Die Vertreterin einer Kultureinrichtung berichtet aus der eigenen Erfahrung des Netzwerkmanagements:

„Netzwerkarbeit braucht hauptamtliche Strukturen! Ich mache Netzwerk auf NRW-Ebene, das mache ich jetzt seit 15 Jahren. [...] Ein Netzwerk braucht eine starke Koordinierung, gerade bei den Leuten, die sowieso in ihren Nischen sind und arbeiten. [...] Netzwerkarbeit ist nicht für Nippes zu haben, definitiv nicht.“ [H-8-7]

In einigen Quartieren wurden Instrumente erörtert, die eine nachhaltige Wirkung aus dem Netzwerk heraus absichern. Hierzu beabsichtigten Netzwerkpartner Zielvereinbarungen abzuschließen, die sich zunächst auf Teilbereiche des Netzwerkcoachings beziehen:

„Sozusagen in kleinerem Rahmen Kooperationsvereinbarungen, die die Institutionen abschließen, die auf die operative Ebene wirken.“ [B-1-1]

Die Zuversicht einiger Netzwerkcoachs war durchaus groß, dass sich unter den Netzwerkpartnern Einrichtungen finden, die die Arbeit aufgrund des eigenen Mehrwerts aus Überzeugung am richtigen Ansatz weiterführen:

„Bei der Nachhaltigkeit bemühen wir uns, [...] dass die in der Zeit, wo wir [als Netzwerkcoachs] noch da sind, den Nutzen [des Netzwerkcoachings] begreifen und ein eigenes Interesse entwickeln, das darüber [das Projektende] hinaus mitzutragen.“ [I-1-2]

Der Arbeitseinsatz für ein reduziertes Netzwerkmanagement sei – so der Netzwerkcoach – gering, ohne den Einsatz zusätzlicher Ressourcen durch die Netzwerkpartner wäre eine nachhaltige Wirkung allerdings nicht zu erwarten:

„Ich denke, es ist mit relativ geringem Aufwand möglich [...]. Aber es müssen auch über die, die eh schon immer aktiv sind, diejenigen überzeugt werden, die sonst vielleicht eher eine passive Haltung einnehmen.“ [I-1-2]

In den meisten Quartieren wurden analoge oder IT-gestützte Informationstools während der Projektlaufzeit eingeführt oder die Einführung angestrebt. Sie dienen der Kommunikation innerhalb des Netzwerkes (Intranet) und als Internetauftritt oder analoges Nachschlagewerk zusätzlich zur Herstellung von Transparenz und Information der interessierten Öffentlichkeit. Den Zweck der Informationstools beschreibt ein Netzwerkcoach:

„Unser Tool ist definitiv wichtig, weil nicht jeder kann jeden Akteur im Sozialraum kennen und da ist so eine Box oder so ein Onlinetool, wie wir das gemacht haben, sicher nützlich und hilfreich, gerade auch wenn man dadurch die Akteure einordnen kann und weiß, wer was machen kann. Die Pflege und Aktualisierung sehe ich jetzt, wie wir es erfahren haben, nicht als Problem.“ [B-1-3]

Die Entwicklung der Informationstools wurde von den Netzwerkcoachs als Beitrag für eine nachhaltige Wirkung bewertet. Wie die vorherige Aussage veranschaulicht, wird die Pflege der bestehenden Tools als gering eingestuft.

Als ergänzende Möglichkeit, Ressourcen für das zukünftige Netzwerkmanagement zu erschließen, werden Förderprogramme betrachtet. Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers nennt in diesem Zusammenhang das ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ):

„Und ich denke auch mal in die Zukunft. Es stehen ja auch wieder neue Projekte an, BIWAQ und so weiter, es kommen auch wieder neue Förderphasen und so weiter. Und auch da, könnte man ja mal überlegen, kann man da nicht anknüpfen?“ [J-5-7]

Eine Aussage, die die Aussicht auf eine nachhaltige Wirkung des Netzwerkcoachings in vielen Quartieren zum Ausdruck bringt, formuliert ein Netzwerkcoach:

„Wenn der Netzwerker geht, dann bricht es ein Stück weg, aber man kann es auf kleiner Flamme weiter kochen und das passiert dann auch hoffentlich, aber es wird dann nicht mehr intensiv geschaut.“ [F-1-1]

6.2.6 Zwischenfazit kollektive Netzwerkaufgaben

Neben den Managementaufgaben, die dem Netzwerkcoach zugeschrieben werden, bestehen weitere Aufgaben, die das Netzwerk kollektiv erbringt. In den meisten Quartieren hat sich durch das Netzwerkcoaching ein „stabiler Kern“ an Netzwerkpartnern gebildet, der dauerhaft und verlässlich kooperiert. Zu dieser „Steuerungsgruppe“ zählt in der Regel auch das Jobcenter, das im Zusammenhang mit einer arbeitsmarktpolitischen Ausrichtung des Netzwerkcoachings als der relevanteste Akteur gesehen wird. Trotz der hohen Bedeutung des Jobcenters für alle arbeitsmarktfernen Zielgruppen gelingt es nicht in allen Fällen, es in die Netzwerkarbeit einzubinden, auch dann nicht, wenn das Jobcenter eine Zielvereinbarung abgeschlossen hat, in der es die Unterstützung des Projektes ankündigt. Die Einbindung des Jobcenters ist eine kollektive Aufgabe des Netzwerkes bzw. eine Aufgabe, die die Netzwerkpartner gemeinsam verfolgen. Bestehende gegenseitige Vorbehalte – vom Jobcenter gegenüber den Trägern und umgekehrt – stellen in vielen Quartieren eine Herausforderung dar. Gelingt es Netzwerkcoach und Netzwerkpartnern nicht, dem Jobcenter einen Mehrwert in der Kooperation zu vermitteln, kann es nicht als Netzwerkpartner gewonnen werden und fehlt als ein wichtiger Akteur im arbeitsmarktpolitischen Netzwerk.

Weitere kollektive Aufgabe des Netzwerkes ist die Professionalisierung der etablierten und insbesondere der neu hinzukommenden Netzwerkpartner. Professionalisierung zielt darauf ab, die arbeitsmarktpolitischen Kompetenzen der Netzwerkpartner weiterzuentwickeln. Instrumente der gegenseitigen Kompetenzvermittlung sind Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und fachliche Inputs. Diese Professionalisierung kann aus dem Netzwerk heraus erfolgen, wenn die Netzwerkpartner ihre jeweilige Expertise und Erfahrungen teilen.

Kooperationserfahrungen, von der bilateralen bis zur Netzwerkebene, schaffen Vertrauen und Empathie, setzen aber auch den Willen zur Transparenz voraus. Die Netzwerkpartner sind daher gemeinsam aufgefordert, durch Verläss-

lichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens Vertrauen zu schaffen. Empathie setzt eine Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern voraus. Vertrauen und Empathie sind die Basis dafür, dass die konkreten Dienstleistungen für die Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig durch Kooperation im Netzwerk erbracht werden.

Personelle Veränderungen bei Netzwerkpartnern können eine erhebliche Störung der Netzwerkarbeit darstellen. Eine Grenze der vertrauensvollen Kooperation wird zudem im – als notwendig wahrgenommenen – Datenschutz gesehen.

Die gemeinsame Netzwerkarbeit erzeugt eine Identitäts- und Sinnstiftung, die als eigenständiger Mehrwert betrachtet wird. Eine Netzwerkidentität kann entstehen, indem die Netzwerkpartner eine gemeinsame Aufgabe bewältigen (öffentlichkeitswirksam) und als ein Netzwerk agieren. Die Sinnstiftung bezieht sich auf eine Selbstvergewisserung der individuellen Akteure durch die gegenseitige Bestätigung des „richtigen“ Handelns. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn einzelne Teilnehmende diese Bestätigung in ihre jeweiligen Organisationen tragen.

Die Förderung des Netzwerkcoachings im Rahmen des Landesprogramms war auf zwei Jahre begrenzt. Große Übereinstimmung über alle Akteursgruppen besteht darin, dass eine zweijährige Förderdauer zu kurz sei, um ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk aufzubauen und zugleich abzusichern. Eine nachhaltige Wirkung des Netzwerkcoachings bewerten die Netzwerkpartner unentschieden. So sehen einige Akteure keine Möglichkeit, die Wirkungen des Projektes mittelfristig durch ein Engagement abzusichern, das aus dem arbeitsmarktpolitischen Netzwerk entsteht. Die meisten Netzwerkakteure sind allerdings vorsichtig optimistisch, dass das Netzwerkcoaching eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen im Quartier hat, stimmen dabei aber in der Einschätzung überein, dass das Netzwerkcoaching auf geringem Niveau weitergeführt werde.

6.3 Zielgruppenbezogene Wirkungsgrößen

Die zuvor benannten Wirkungsgrößen, die ein quartiersbezogenes Netzwerkcoaching beeinflussen, bezogen sich auf das Netzwerk-Management und auf Leistungen, die von den institutionellen Akteuren im Netzwerk erbracht werden. Diese strukturellen Wirkungsgrößen sind die Basis für die

arbeitsmarktpolitische Wirkung, die ein Netzwerkcoaching entfalten soll. Nachfolgend wird auf Wirkungsgrößen eingegangen, die sich auf die Aktivierung der Zielgruppen beziehen.

Ziel des Landesprogramms war es, arbeitsmarktferne Zielgruppen, die mit herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen. An dieser Stelle sei erneut auf die Wahrnehmung der Zielgruppen bei den Netzwerkpartnern verwiesen. Wie die Konzeptionen der Förderanträge (Abschnitt 3.1) und die Ziele und Erwartungshaltungen der Netzwerkpartner (Abschnitt 4.1) zeigten, wird in den Einzelprojekten davon ausgegangen, dass über das Netzwerkcoaching insbesondere Personen erreicht werden, die durch multiple Vermittlungshemmnisse und große Arbeitsmarktferne charakterisiert sind und deren Ansprache außerdem erschwert ist. Die Ausführungen in Abschnitt 6.2 verdeutlichen, dass die Ziele und Erwartungshaltungen der meisten Netzwerkpartner bereits die ungünstigen Bedingungen für eine Aktivierung der Zielgruppe berücksichtigen, indem sie eine langfristige Perspektive einnehmen und niedrigschwellige Maßnahmen der Aktivierung im Sinne einer sozialen Stabilisierung und Heranführung an den Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt stellen.

Dieser Abschnitt befasst sich mit Wirkungsgrößen auf die Zielgruppe, die im Rahmen des Netzwerkcoachings und der kollektiven Netzwerkarbeit gestaltet werden können. Dabei handelt es sich um ein breites Spektrum von Unterstützung durch zahlreiche Netzwerkpartner, damit vielfältige Angebote zur Beseitigung der verschiedenartigen Vermittlungshemmnisse zur Verfügung stehen (Abschnitt 6.3.1). Um die Zielgruppe schnell und passend an die verfügbaren Angebote heranzuführen, ist eine engmaschige Betreuung durch Netzwerkpartner notwendig. Dies setzt wiederum eine hohe Flexibilität und Kooperationsbereitschaft bei den Netzwerkpartnern voraus (Abschnitt 6.3.2). In Abschnitt 6.3.3 wird darauf eingegangen, dass es sich bei den Zielgruppen häufig um einen Personenkreis handelt, der nicht selbstständig bei Arbeitsmarktakteuren erscheint. Um die Zielgruppe zu erreichen, ist eine Ansprache im Wohnumfeld und durch Multiplikatoren notwendig. In Abschnitt 6.3.4 wird erläutert, wie Unterstützungsangebote, die im Quartier wahrgenommen werden können, die Aktivierung der Zielgruppe begünstigen. In Abschnitt 6.3.5 wird ein kurzes Fazit zu den empirischen Befunden zu kollektiven Netzwerkaufgaben gezogen.

6.3.1 Breites Spektrum der Unterstützung

Ausgehend vom Ziel des Landesprogramms, arbeitsmarktferne Zielgruppen, die mit herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen, lag der Fokus in den Quartieren auf Personengruppen, die durch multiple Vermittlungshemmnisse und große Arbeitsmarktferne charakterisiert sind.

Angesichts der multiplen, zugleich sehr vielfältigen Vermittlungshemmnisse und der unterschiedlichen Nähe zum Arbeitsmarkt in den Zielgruppen, wurde in den Netzwerken ein breites Spektrum von Unterstützung durch zahlreiche Akteure angestrebt. Die Dimension veranschaulicht die folgende Aussage eines Netzwerkcoachs, der sich auf eine Strukturanalyse von Unterstützungsleistungen bezieht und auflistet,

„welche Menschen und Institutionen beteiligt sind an dem Kunden, mit denen die da zu tun haben. Das ist der Wahnsinn, da sind 35, 36 Akteure, die dann auf so eine Einzelperson oder eine Familie einwirken.“ [B-1-1]

Die Netzwerkcoachs haben bei der Akquise von Netzwerkpartnern insbesondere darauf geachtet, auch jene Institutionen einzubinden, die nicht unmittelbar als arbeitsmarktpolitisch relevante Akteure gelten (vgl. auch Abschnitt 6.1.2).

„Wir haben hier [im Quartier] eigentlich von Anfang an darauf gesetzt, weniger diese ganz üblichen Arbeitsmarktakteure immer wieder zu bemühen, sondern wir haben uns bemüht, die einzelnen Einrichtungen hier vor Ort [im Quartier...] einzubinden, egal, ob sie jetzt arbeitsmarktpolitische Akteure sind oder nicht.“ [D-1-1]

„Für uns ist es als Einrichtung ganz neu, weil wir ja gar nicht vor Ort [im Quartier] vertreten sind, sondern im Stadtzentrum arbeiten und dort die Sprachkurse durchführen. Als wir eingeladen wurden [vom Netzwerkcoach] zu diesem Netzwerk, haben wir erst einmal überlegt, ob es überhaupt für uns Sinn macht. Aber dann stellte sich heraus, dass es eine gute Entwicklung ist und wir hier vor Ort Sprachkurse oder einen Sprachkurs versuchen zu starten. Für Eltern, die hier leben und ihre Kinder hier in den Schulen haben. Wir versuchen daher zumindest Leute sprachlich zu fördern, die es noch nicht schaffen ins Zentrum zu uns zu kommen.“ [F-8-5]

„Wir haben es geschafft die Unternehmer [aus dem Quartier] zumindest zu aktivieren und mit einzubeziehen. Das heißt auch, der Bereich der betrieblichen Arbeits- und Ausbildungsplätze wird mit dieser

Problematik, auch mit den Förderbedarfen, mit den Problemen, aber auch mit den Chancen, die sich in so einer Struktur wiederfinden, konfrontiert und eingebunden.“ [B-5-12]

Folgende Aussagen von einem Netzwerkcoach und einem Beschäftigungsträger lassen die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung erkennen und zeigen zudem das Spektrum der Netzwerkpartner und die Wirkung auf die Netzwerkarbeit.

„Der Effekt, dass wir da jetzt Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik eingebracht haben, war eine andere Blickrichtung der Leute. Dann laden die jetzt auch mal diese KAoA²⁹ – Leute ein, die jetzt auch mal wirklich inhaltliche Themen besetzen, mit denen die Akteure auch wirklich zu tun haben. Weil die Kollegen vom Jugendzentrum oder von der Beratungsstelle, die interessiert natürlich der Übergang Schule und Beruf.“ [B-1-1]

„Und wenn all diese Akteure – Arbeitsmarktpolitiker, der Einzelhandel, die Bildungsträger, die Familienzentren in der Stadt – in einem Arbeitskreis sitzen, dann sitzen die nicht in zwei oder drei separaten Arbeitskreisen und unterhalten sich aus einer bestimmten Perspektive heraus über das Problem der Alleinerziehenden, sondern bringen alle erforderlichen Ressourcen zusammen, um den Schritt von A nach B auch zu tun für diese Frauen.“ [B-5-11]

Zur Beseitigung der multiplen Vermittlungshemmnisse einer Zielgruppe – hier als Beispiel Alleinerziehende – stehen häufig vielfältige Angebote zur Verfügung, die einzelnen Akteure haben aber keinen Gesamtüberblick. Diesen Status soll ein Netzwerk mit einem breiten Spektrum der Unterstützung überwinden.

„Dazu vielleicht ein Beispiel, weil du die psychologische Beratungsstelle angesprochen hast, am Runden Tisch für Alleinerziehende war es so, dass eine Frage aufkam, was gibt es denn da an Möglichkeiten für die Zielgruppen. [...] Das hat mir auch wieder gezeigt, wie wichtig es ist, mit vielen Multiplikatoren an einem Tisch zu sitzen, um die Informationen und die Möglichkeiten in der Stadt für alle nochmal zu verdeutlichen.“ [B-1-2]

Gelingen sowohl die Einbindung von Akteuren mit einem breiten Spektrum an Unterstützungsangeboten als auch die kollektiven Netzwerkaufgaben (Professionalisierung, vertrauensvolle Kooperation, Identitäts- und Sinnstiftung (vgl. Abschnitt 6.2)), ist die strukturelle Grundlage für eine Dienstleistungskette auf Ebene der Netzwerkpartner geschaffen. In einigen Quartieren –

insbesondere solchen mit einer unstrukturierten Ausgangslage, bei der das Projekt mit einer intensiven Bestandsaufnahme der Netzwerkstrukturen begann (vgl. Typologie in Abschnitt 3.2) – besteht das Ziel des Netzwerkcoachings darin, diesen strukturellen Status zu erreichen. Ein Jobcenter-Mitarbeiter bewertet den Status, nämlich

„dass das schon richtig gut umgesetzt wurde von der Haltung, von den Interessen, Zielen, Grenzen der einzelnen Netzwerkpartner. Die waren schon deutlich geworden und die sind auch hier in vielen Diskussionsrunden raus gekommen. Jetzt müsste man in der Fortsetzung dazu übergehen. [...] Dass man jetzt auch auf Einzelpersonen geht und genauso eine warme Übergabe hat auf der Personenebene der Klienten.“ [B-4-9]

In anderen Quartieren ist die Dienstleistungskette als „ein Instrument, um voneinander getrennt erbrachte Leistungen und Beratungsangebote [...] aufeinander abzustimmen und zu koordinieren“ (Reis u. a. 2010: 84) bereits realisiert. Diese koordinierte Dienstleistungserbringung schildert der Vertreter eines Beschäftigungsträgers:

„Also, ich erlebe als größten Erfolg genau diese Ketten, die sich daraus ergeben. Zunächst war der Zugang zur Sprache durch die Angebote der [Netzwerkpartner] da und dann hat es über bestimmte Bemühungen im niedrigschwelligen Bereich andere Angebote gegeben, die eher auf der Praktikumsebene oder noch da drunter waren. Und danach waren die Leute so stabilisiert, dass sie zu uns [als Beschäftigungsträger] gekommen sind.“ [E-5-4]

Ein Vertreter des Jobcenters in einem anderen Quartier sieht die Dienstleistungskette ebenfalls erreicht und verbindet mit dieser Entwicklung einen Qualitätsgewinn:

„Da haben wir die Dienstleistungskette gemeinsam nicht nur optimiert, sondern erstmalig geschaffen. Das, finde ich, ist ein sehr gutes Beispiel für einen konstruktiven Weg, die Qualität zu verbessern.“ [D-4-7]

Das Konzept der Dienstleistungsketten wird in den Gruppendiskussionen aber auch inhaltlich diskutiert und kritisch hinterfragt. Die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers wirft die Frage auf:

„Gilt für diese Arbeit auch, dass in so einem Ineinandergreifen verschiedener Angebote, dass letztendlich so eine Netzwerkarbeit so gut ist wie der schwächst aufgestellte Partner in der Kette sein Angebot platzieren kann?“ [B-5-12]

²⁹ NRW-Landesprogramm „Kein Abschluss ohne Anschluss“

Ein Netzwerkcoach fasst die Diskussion der Netzwerkpartner zum Konzept zusammen:

„Das Wort Dienstleistungskette war hier im Netzwerk nicht so hoch angesehen weil, so wird es hier, glaube ich, gesehen, weil es da um institutionalisierte Änderungen in den Abläufen in den einzelnen Institutionen geht. [...] und ich glaube, das ist in solchen Netzwerken nicht zu leisten, und würde auch dem Netzwerk eine Position zuschreiben, die es ja faktisch nicht hat. Jede Institution ist ja weiterhin autonom und kann selber seine Prozesse und Dienstleistungen so definieren oder bekommt es dann von höheren Ebenen einfach auch aufoktroiert, wie es schlussendlich zu laufen hat.“ [J-1-2]

Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers hält das Bild der Dienstleistungskette für irreführend, denn

„man hat da so das Lineare vor Augen. Ich betrachte das jetzt vom Kunden her, ich hab mit Menschen zu tun und da hat jeder so seine eigene Problematik. [...] Wenn ich das so unter dem Aspekt des Linearen sehe, das ist genau das, was wir aufbrechen müssen.“ [J-5-7]

In vielen Quartieren wurde zudem die Frage des Datenschutzes thematisiert (vgl. auch Abschnitt 6.2.3).

„Die Hoffnung, dass die Rechtskreise untereinander stärker verzahnt und miteinander gemeinsame Linien fahren, das ist nach wie vor die Hoffnung. Wir bleiben dann aber häufig an so Themen wie Datenschutz schlichtweg hängen und da hört dann das Miteinander dann relativ schnell auf.“ [C-1-1]

Wie die obige Aussage eines Netzwerkcoachs zeigt, erschwert der Datenschutz, dessen Bedeutung und Notwendigkeit von keinem Akteur infrage gestellt wurde, die Schaffung von Transparenz zwischen Institutionen und die Funktionsweise der Dienstleistungskette.

6.3.2 Engmaschige Betreuung

Eine zentrale arbeitsmarktpolitische Leistung des Netzwerkcoachings besteht in der engmaschigen Betreuung der Zielgruppe durch die Netzwerkpartner. Während der qualitative Schritt in die Richtung einer Dienstleistungskette, der im vorherigen Abschnitt beschrieben wurde, sich auf ein breites Spektrum an Unterstützungsleistungen bezieht, besteht die engmaschige Betreuung darin, die Personen der Zielgruppe schnell und zuverlässig innerhalb der Dienstleistungskette weiterzuleiten. Diese Form

der Betreuung ist nicht für alle Personen der Zielgruppen erforderlich, die Netzwerkpartner berichten aber von einem nennenswerten Anteil unter den Hilfesuchenden, für den eine engmaschige Betreuung eine zweckmäßige, wenn nicht eine entscheidende Unterstützung im Aktivierungsprozess darstellt.

Die engmaschige Betreuung der Zielgruppe zeigt sich auf der Handlungsebene im Netzwerk in einer sogenannten „warmen Übergabe“ von Einzelpersonen. Neben einer professionellen Erbringung von Dienstleistungen werden damit auch Anforderungen an die Weiterleitung an andere Unterstützungsangebote gestellt. Die Mitarbeiterin eines Beschäftigungsträgers drückt es so aus:

„Also, man hat für sich so eine Kette entwickelt [und stellt fest]: ‚Aha, das gibt es da, das gibt es da‘, dass man einfach auf kurzem Wege Hilfe, Beratung oder Ansprechpartner [hat], die da qualifiziert sind, die Leute an die geeignete Stelle weiterzuleiten.“ [D-5-8]

Eine „warme Übergabe“ findet statt, indem Termine beim Netzwerkpartner einen persönlichen Charakter der Anbahnung haben und kurzfristig vereinbart werden können. Eine derartige engmaschige Betreuung ist auf der Ebene des Netzwerkes voraussetzungsvoll: Diese Form der Weiterleitung ist gebunden an die fachliche Transparenz in Bezug auf die vorhandenen Einrichtungen und deren Angebote sowie in Bezug auf persönliches Kennen und gegenseitige Empathie. Diese Voraussetzungen, die in Abschnitt 6.2 thematisiert wurden, müssen vorliegen, um eine „warme Übergabe“ zu ermöglichen.

Die schnelle und zuverlässige Weiterleitung zu weiteren Unterstützungsangeboten ist nach Ansicht der Netzwerkpartner, insbesondere bei der arbeitsmarktpolitischen Aktivierung, erforderlich. So sei gerade bei arbeitsmarktfernen Personen, die z. B. den Wunsch nach einer Beschäftigung äußern, eine schnelle Reaktion erforderlich, bevor dieses Bedürfnis wieder schwindet. Die Vertreterin einer Agentur für Arbeit beschreibt diesen Effekt als „Erkalten“:

„Wenn man das schafft, wie die Kollegen vom Jobcenter Mannheim war das, glaube ich, die sehr direkte Möglichkeit Kunden aufzugreifen, die werden sofort bedient, keine langen Ketten. Also, bis die Institution erstmal den Zugriff auf die Leute hat, dann ist es zu spät, dann erkalten sie. Sondern das Anliegen: ‚Ich möchte jetzt einen Job‘ sollte möglichst sofort bedient werden. Oder wie war es in Mannheim,

„ich hab keinen Fahrschein“, „hier stehen Fahrräder, nimm ein Rad und fahr zum Vorstellungsgespräch“. Das hat die „warme Übergabe“ sehr plastisch gemacht.“ [J-3-3]

Aus den nachfolgenden Aussagen wird ersichtlich, wie die engmaschige Betreuung in den Projekten praktiziert wird. So wird von einem Jugendlichen berichtet, der von seinem Berater zum nächsten Netzwerkpartner persönlich begleitet wird:

„dass er einen Jugendlichen da hatte, der in die offene Sprechstunde gegangen ist, der eben auch Schulden hat und ein paar andere Probleme, und dann ist er quasi direkt eine Woche später mit diesem Jugendlichen rübergegangen zum Schuldnerberater.“ [G-1-2]

„Warme Übergaben“ erfordern eine niedrige Kontaktschwelle für die Zielgruppe. Werden die Hilfesuchenden nicht persönlich begleitet, ist eine „warme Übergabe“ möglich, indem konkrete Ansprechpartner/-innen bei den Netzwerkpartnern benannt werden.

Ein Schuldnerberater: „Ich sage dann oft ‚damit gehen sie besser zu Herrn [Name], der hilft Ihnen damit.‘“ [E-8-6]

Die engmaschige Betreuung wird von den Hilfesuchenden grundsätzlich positiv aufgenommen und führt zur weiteren Öffnung in der Zielgruppe. So berichtete ein Schuldnerberater, dass durch die „warme Übergabe“ auch weitere Hilfesuchende zur Beratung kommen:

„Manchmal ist es auch so, dass jemand, der vorher bei mir war, und bringt jemanden mit. Der sagt dann: ‚Das ist der Kumpel, der spricht kein Deutsch, aber ich übersetze‘. Und auf einmal habe ich da jemanden sitzen. [...] Der übersetzt mir das auf Kurdisch oder Türkisch oder Arabisch, und das wird dann ein bisschen zum Selbstläufer.“ [E-8-6]

Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers verweist auf einen Vertrauensgewinn gegenüber den Netzwerkpartnern im Quartier:

„Ich finde, das geht mit der quantitativen Ebene einher, eben dass Personen jetzt verstärkt Angebote wahrnehmen, dass ist einerseits eine Quantität, aber für uns [im Netzwerk] ist das auch ein qualitatives Wachstum, dass die Menschen sich trauen, dass sie wissen, wo sie hingehen können, dass eine gewisse Vertrauensebene ja auch geschaffen wird zwischen den Bewohnern und den Ämtern, dass da Barrieren abgebaut werden konnten.“ [D-5-8]

Die Vertreterin einer Kultureinrichtung beschreibt die Wirkung, wenn die Betreuung zu mehr Vertrauen führt:

„Eine tragfähige Beziehung entsteht über intensiven Kontakt, über das Gefühl, der andere hat genau meine Problematik verstanden, der spricht meine gleiche Sprache, also damit ist nicht zwangsläufig die Muttersprache gemeint, sondern der hat genau erkannt, worum es mir geht und was ich eigentlich will, und das ist das eine, das braucht Vertrauen, das braucht einen intensiven Kontakt und Zeit und es braucht auf der Gegenseite einen Vermittler, der dann natürlich auch seine Angebote parat hat. [...] Und eben nicht was Allgemeines: ‚Gehen Sie auf Etage 1, Zimmer sowieso.‘ Sondern einen Namen und am besten ein Bild, das ist das, was bei dem Endabnehmer ankommt.“ [J-8-9]

Die Mitarbeiterin einer Arbeitslosenberatungsstelle schildert, dass eine Beratung dazu führen kann, dass sich Personen neue Ziele – ggf. eine arbeitsmarktpolitische Aktivierung – setzen.

„Die Leute waren zu nichts mehr fähig. Die konnten noch nicht mal mehr einen Befreiungsantrag [bei der Gebühreneinzugszentrale] stellen. Dann haben wir denen mal gezeigt, wie es geht [...] und dann hatten sie auf einmal wieder ein Ziel. Das Problem ist geregelt und jetzt hatten sie Luft und konnten das [neue Ziel] angehen.“ [G-8-7]

6.3.3 Aktive Ansprache und niedrigschwellige Angebote

Eine engmaschige Betreuung kann erst beginnen, wenn Netzwerkpartner einen ersten Kontakt zu den Hilfesuchenden haben. Insofern ist die Aktivierung von jenen Personen der Zielgruppe schon durch die Erreichbarkeit begrenzt, wenn sie keinen systematischen Kontakt zu Institutionen haben oder kaum am öffentlichen Leben im Stadtteil teilhaben. Diese Personengruppe ist durch das Landesprogramm besonders angesprochen, wenn ein Ziel des Netzwerkcoachings darauf gerichtet ist, Personen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren“ (MAIS 2012b: 4).

Zu diesem Personenkreis werden geeignete Zugangswege benötigt, um sie zu erreichen und zu aktivieren. Die Vertreterin eines Beschäftigungsträgers veranschaulicht den schwierigen Kontakt zu Jugendlichen. So könnten über

„Kinder- und Jugendarbeit [und...] Schulen [...] doch auch Menschen erreicht werden, die sich üblicherweise aus der Greifbarkeit arbeitsmarktpolitischer Instrumente entweder selbst entziehen oder immer da knapp vorbeischrannen oder jede Form von konkreten Angeboten letztendlich auch aktiv ablehnen.“ [B-5-12]

An dieser Aussage wird deutlich, dass es sich bei den Personen nicht immer um „Hilfesuchende“ im Wortsinne handelt, sondern auch um Personen, die sich der Unterstützung verweigern. Diesen Aspekt beschreibt in einem anderen Quartier ein Jugendamts-Vertreter:

„Also wegen der Zielgruppenansprache, ich schließe das nicht aus, dass man an die Orte geht, an denen sich Jugendliche aufhalten, um erstmal in Kontakt zu kommen. Ich muss denen ja auch nicht gleich mit Jobsuche kommen oder sonst was. Aber es gibt ja auch die Zugänge des Aufsuchenden, das finde ich ganz wichtig, das kann auch aus dem sozialräumlichen Netzwerk geschehen, wenn die nicht da ankommen, wo sie eigentlich sein sollten.“ [D-2-5]

In einem anderen Quartier berichtet ein Netzwerkcoach über die schwierige Erreichbarkeit von älteren Langzeitarbeitslosen:

„Die Erreichbarkeit ist das Problem bei Langzeitarbeitslosen ja letztendlich, wenn man davon ausgeht, dass es ältere Personen sind, die lange in Arbeitslosigkeit sind, die werden ein bisschen unsichtbar. Die sind zu Hause, die sind vielleicht gerade noch im Supermarkt oder der Eckkneipe oder vielleicht mal beim Gesundheitsamt oder Bürgerdienst, aber letztendlich gibt es ja nicht DIE Anlaufstelle für ältere Personen. Das hat viel mit Schambehauptung zu tun, vielleicht auch einer akuten Schuldenproblematik usw., und da müsste man eigentlich, finde ich, noch einmal über aufsuchende Instrumente nachdenken.“ [J-1-1]

Um diese Personen zu erreichen, werden in allen Quartieren „Multiplikatoren“ in das Netzwerk eingebunden. Hierbei handelt es sich überwiegend um Einrichtungen, die keinen unmittelbaren Bezug zu arbeitsmarktpolitischen Zielrichtungen haben, sich aber dennoch – ggf. erst im Zusammenhang mit dem Landesprogramm – im Quartier für eine der betreffenden Zielgruppen (wie Jugendliche, Familien oder Menschen mit Migrationshintergrund) engagieren. Diese Multiplikatoren haben im Netzwerk die Aufgabe der „aktiven Ansprache“ der Zielgruppe. Zu den Multiplikatoren haben die Hilfesuchenden häufig ein Vertrauensverhältnis. Dies kann hilfreich eingesetzt werden, um sie für die Aktivierung aufzuschließen. Am Beispiel

von Jugendlichen und Alleinerziehenden beschreibt die Vertreterin eines Jugendamtes den Zusammenhang:

„Es geht bei den Jugendlichen oft über Vertrauenspersonen, wenn wir das schaffen, dass diese Vertrauenspersonen bei Jugendlichen schnell Kontakt zu diesen Trägern [im Netzwerk] und deren Mitarbeitern bekommen und da vermitteln, da kann es [die Aktivierung] gut gelingen. [...] Bei den Alleinerziehenden gibt es durchaus Ähnlichkeiten zu den Jugendlichen. [...] Und da haben wir die gleiche Sache: Vertrauen fassen! Wo kann man hingehen, wo geniert man sich nicht, wenn es darum geht zu sagen: ‚Mmh, das mit der Bewerbung ...‘ Und wem kann man auch sagen: ‚Zieh dich doch mal anders an.‘“ [C-2-5]

Ein Beschäftigungsträger beschreibt die Vorgehensweise als Gegenteil einer „Komm-Struktur“, bei der die Hilfesuchenden zum Anbieter einer Dienstleistung kommen.

„Man geht bei der Ansprache der Zielgruppen so vor, dass man guckt, wie kann man die Angebote besser platzieren, seien es jetzt Sprachkurse, seien es jetzt Ausbildungen, wie auch immer.“ [J-5-7]

Bei der „aktiven Ansprache“ werden die Personen in ihrem Umfeld „abgeholt“ bzw. sie werden dort über Angebote informiert, wo sie sich aufhalten. Dazu müssen die Netzwerkpartner wissen, wo die Zielgruppe anzutreffen ist. Ein Netzwerkcoach verweist auf

„die vielen kleinen, feinen Kontakte, die man auch nutzen muss, um an die Menschen heranzukommen. Und das ist ja häufig auch das Wichtige, wo treffe ich denn diese Zielgruppe, an die ich heranwill?“ [C-1-2]

Die Beziehung zu den Multiplikatoren, die für die Mitarbeit im Netzwerk gewonnen werden konnten (vgl. Abschnitt 6.1.2), wird – so der zuvor zitierte Netzwerkcoach – für die Ansprache genutzt, um auf hilfreiche Angebote zu verweisen:

„Und die Menschen, die dort [bei den Multiplikatoren] dann arbeiten, dann mit entsprechendem, ich sage mal, Know-how zu versorgen, wenn ihnen also jemand begegnet, der noch einmal in einer ganz anderen Thematik Unterstützung braucht.“ [C-1-2]

Eine andere Form der Ansprache besteht darin, dass arbeitsmarktpolitische Institutionen (Beschäftigungsträger, Jobcenter, Erwerbslosenberatungsstellen etc.) bei den Multiplikatoren für Fragen der Zielgruppe erscheinen. Zwei Netzwerkcoachs unterschiedlicher Quartiere berichten über entsprechende Pläne:

„Insbesondere haben wir da mit dem Familienzentrum drüber gesprochen, dass man da viel regelmäßiger vor Ort sein könnte. Wenn die da ihre Elternfrühstücksgruppen haben, um einfach niedrigschwellig als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und vor Ort zu sein.“ [D-1-1]

„Seitens der Einrichtungen war ein großes Interesse, gerade in den Familienzentren, dass man das Jobcenter auch mal zu Infoveranstaltungen einlädt vor Ort und dann eben schaut, dass arbeitssuchende Frauen und Alleinerziehende dann auch kommen.“ [J-1-1]

Aus vielen Quartieren kommen zusätzliche Hinweise, dass manche Zielgruppen nicht über die aktive Ansprache durch Multiplikatoren erreicht werden. Bezogen auf Ältere verweist ein Netzwerkcoach auf die aufsuchende Sozialarbeit:

„Das ist ganz schwierig und da geht es [...] ohne aktive Zugänge eigentlich nicht, ohne aktivierende Sozialarbeit, und selbst da, finde ich, ist es auch noch einmal ganz gut, eine niedrigschwellige Hilfe anzubieten.“ [J-1-1]

Die aufsuchende Arbeit ist allerdings voraussetzungsvoll und kostenintensiv, denn, so ein Netzwerkcoach,

„wenn ich die Zielgruppe da anspreche, wo sie ist, und auch dann anspreche, wenn sie da, wo sie ist, auch anzutreffen ist, dann brauche ich eine ziemliche Flexibilität.“ [D-1-1]

Diese Form der „aufsuchenden Ansprache“ für Zielgruppen ist nur in wenigen Quartieren zu beobachten. Dort wird sie in der Regel von kommunalen Behörden wahrgenommen und steht nicht im Zusammenhang mit dem Landesprogramm. Dennoch kann es durch Einbindung dieser Behörden in das Netzwerk gelingen, aktive Ansprache der Zielgruppen des Netzwerkcoachings zu erreichen. In einigen Quartieren bestehen allerdings funktionale Äquivalente durch Formen niedrigschwelliger Hilfestrukturen im Quartier.

6.3.4 Hilfestruktur im Quartier

Die Ausführungen zur engmaschigen Betreuung und aktiven Ansprache machen bereits deutlich, dass die arbeitsmarktferne Zielgruppe einer besonderen Hinwendung der Netzwerkpartner bedarf, um diese Personengruppen zu erreichen, für Unterstützungsangebote aufzuschließen und dabei zu unterstützen, am sozialen Leben teilzuhaben, sich zu stabilisieren und an den Arbeitsmarkt herangeführt zu werden. Der Vertreter eines Beschäftigungsträgers stellt die Bedeutung des Quartiers für die Zielgruppen heraus:

„Der Quartiersbezug ist ja unumstritten richtig und wichtig, dass man den im Auge hat. Und da geht es ja nicht nur um kurze Wege, sondern wirklich um Lebensumfelder und Situationen, in denen Menschen mit gemeinsamen Bedrängnissen kämpfen.“ [B-5-12]

Eine profilierte Hilfestruktur im Quartier ist insofern ein weiterer Teil der Hinwendung zur Zielgruppe. Sofern die aktive Ansprache, etwa durch Multiplikatoren oder aufsuchende Arbeit, gelungen ist und die Person für eine weiterführende Unterstützung aufgeschlossen ist, wird die Wahrnehmung des Angebots begünstigt, wenn es im vertrauten Umfeld des Quartiers liegt. Für einen Netzwerkcoach war es

„wichtig, dass die Arbeitsmarktpolitik zu den Akteuren kommt, da, wo sich die Menschen aufhalten. Dann auch, dass da dann konkret vor Ort auch Angebote gemacht werden.“ [D-1-1]

Unterstützungsangebote in anderen Stadtteilen bedeuten für Hilfesuchende eine Hürde, die sie möglicherweise darin hindert, das Angebot wahrzunehmen, da sie das vertraute Umfeld verlassen und Zeit und Geld einsetzen müssten. Eine Schuldnerberaterin beschreibt, wie in manchen Fällen ein Angebot außerhalb des Quartiers aufgenommen wird:

„Wenn man sagt: ‚Rufen sie mal [im Stadtzentrum] an, da sitzt jemand.‘ Da gehen die [Hilfesuchenden] nicht hin. Da ist dann der Weg zu weit, da ist kein Geld für ein Ticket da, das ist empfunden so weit weg, das ist für die dann zu beschwerlich.“ [E-8-6]

Eine Hilfestruktur im Quartier erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, dass die Dienstleistungskette nicht abreißt.

In einigen Quartieren haben Netzwerkpartner, die nicht im Quartier ansässig sind, entschieden, ihre Angebote vor Ort zu erbringen. Der Vertreter einer Einrichtung für Deutschkurse berichtete:

„Für uns ist es als Einrichtung ganz neu, weil wir ja gar nicht vor Ort vertreten sind, sondern im Stadtzentrum arbeiten und dort die Sprachkurse durchführen. [...]Im Verlauf des Projektes] stellte sich heraus, dass es eine gute Entwicklung ist und wir hier vor Ort Sprachkurse oder einen Sprachkurs versuchen zu starten.“ [F-5-8]

In einem anderen Quartier ergab ein Netzwerktreffen, dass eine psychologische Beratungsstelle, die außerhalb des Quartiers ihren Sitz hat, auch vor Ort Termine anbietet. Der Netzwerkcoach berichtet vom Netzwerktreffen:

„Da saß der Mann von der psychologischen Beratungsstelle auf unsere Einladung hin mit am Tisch und sagte: ‚Ja, aber wir kommen doch auch zu den Leuten und wir kommen doch auch zu den Einrichtungen, wenn da Bedarf da ist. Uns ist ganz klar, dass nicht alle zu uns hinkommen können!‘ Und da gab es ein ganz großes ‚Aha‘ im Kreis der Akteure und viele wussten das auch offensichtlich nicht.“ [B-1-2]

Nicht zuletzt angesichts der Hilfestruktur im Quartier wurden in den Gruppendiskussionen auch Möglichkeiten einer quartiersbezogenen Förderung von Maßnahmen thematisiert. In keinem Quartier waren räumlich zugeschnittene arbeitsmarktpolitische Maßnahmen bekannt. Die Jobcenter und Agenturen für Arbeit – sofern sie bei den Gruppendiskussionen anwesend und zum Thema sprachfähig waren – berichteten, dass keine sozialraumbezogenen Ausschreibungen von Maßnahmen durchgeführt wurden. Der Vertreter eines Jobcenters:

„Also, wir beschäftigen uns an sich nicht mit dem Sozialraum, also, wir bringen auch keine Ausschreibung rein nach dem Sozialraum, dafür kennen wir die Sozialräume zu wenig.“ [B-4-9]

Eine Agenturvertreterin stellt fest:

„Wir schreiben die Maßnahmen aus und die werden nicht auf ein Quartier bezogen ausgeschrieben.“ [J-3-3]

Zugleich hält der zuvor zitierte Jobcenter-Vertreter eine sozialraumbezogene Förderung durchaus für möglich, wenn eine Bedarfsanalyse den Handlungsbedarf erkennen lässt:

„Dann könnten wir wirklich in den Sozialräumen gucken, wo sind die Problematiken, wo können wir schneller reagieren, wo können wir Leistungen und Maßnahmen anbieten [...] Grundsätzlich ist es möglich quartiersbezogen anzubieten, wenn man eben eine Bedarfsanalyse macht.“ [B-4-9]

Eine andere Möglichkeit, Förderungen mittelbar auf einen Sozialraum zu begrenzen, erläutert ein Netzwerkcoach und bemerkt auch, dass er Bedenken hat, dass eine quartiersspezifische Förderung gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz verstoßen könne:

„Also manchmal kriegt man es über die Zielgruppen in gewisse räumliche Bahnen gelenkt, aber dass es wirklich das Quartier als Kriterium gibt. [...] Das ist, glaube ich, auch wiederum schwierig [...], weil ja auch ein Gleichbehandlungsgrundsatz da sein muss. Also

man muss ja aus sachlichen Gründen sagen, du bist richtig hier in unserer Maßnahme und nicht, du hast die richtige Adresse.“ [J-1-2]

Im Zusammenhang mit der quartiersspezifischen Infrastruktur von institutionellen Hilfen wurde in den Expertengesprächen und Gruppendiskussionen regelmäßig auf eine weitere Unterstützungsleistung verwiesen. Diese besteht in einer Begleitung von Einzelpersonen bei Behördengängen, Beratungen etc. durch eine andere Person. Ein Netzwerkcoach beschreibt diese Person und ihre Funktion:

„In [Quartier] gibt es, glaube ich, sehr viele ehrenamtliche Menschen, die sich kümmern. ‚Kümmerer‘, dieses Wort ist ja auch irgendwie immer so ein bisschen in den Gesprächen. Das sind keine Menschen, die jetzt offiziell auf irgendwelchen Internetseiten auftauchen oder in irgendwelchen Broschüren, aber die sind da. Und die kennen ganz viele und die können ganz viel weitergeben. Und die versuchen wir auch [in die Netzwerkarbeit] mit einzubeziehen, weil die sind es manchmal, die ganz viel kommunizieren.“ [C-1-2]

Zwei Netzwerkcoachs veranschaulichen die Einbindung eines „Kümmerers“ an einem fiktiven Beispiel:

„Also, das Problem ist ja beim Familienzentrum bekannt. Die Erzieherin [...] hört das von Mutter xy und die Erzieherin weiß: ‚Ah, alles klar, die müsste da und da hin und da könnte man ihr weiterhelfen und da ruf ich doch den Kümmerer an, der kann auch vorbeikommen, spricht nochmal mit der Mutter, hört sich das nochmal an [...]‘.“ [C-1-2] „Und [der Kümmerer] verabredet sich mit der für nächste Woche, dann gehen die zusammen zum [Beratung] und der [Kümmerer] macht die „warme Übergabe“ und wäre dann bei Bedarf auch nochmal Ansprechpartner. [...] Der soll die nicht langfristig betreuen, der ist dafür da, diese Brücken zu bauen. Diese Wege zu bereiten.“ [C-1-1]

Eine ähnliche Rolle nehmen gelegentlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Netzwerkpartner wahr, wenn sie Personen bei einer „warmen Übergabe“ zum nächsten Netzwerkpartner begleiten. Ein solcher Einsatz ist allerdings nicht zuverlässig plan- und leistbar. Nach Einschätzung eines Netzwerkcoachs gibt es

„den [Mitarbeiter], wo der Betroffene das erste Mal aufläuft. Der übernimmt in den meisten Fällen hier im Stadtteil dann die Aufgabe des Kümmerers und totst so ein bisschen, wo er denn als Nächstes hin solle – Aber so, dass man sagen würde, generell jetzt da hin und der sagt dir, wo es als Nächstes hingehet, den gibt es hier im Stadtteil nicht.“ [B-1-3]

In einigen Gruppendiskussionen wurde der Aufbau eines Pools an Ehrenamtlichen thematisiert. In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch geäußert, für künftige Landesprogramme mit ähnlicher Zielsetzung eine Sozialraumbudgetierung von Fördermaßnahmen und ein Budget für die Unterstützung der Hilfestruktur im Quartier vorzusehen.

6.3.5 Zwischenfazit zielgruppenspezifische Wirkungsgrößen

Ein weiteres Ziel des Landesprogramms bestand darin, über die Weiterentwicklung von arbeitsmarktpolitischen Strukturen arbeitsmarktferne Zielgruppen, die mit herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht werden, in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen.

Unabhängig von den verschiedenen Personengruppen, die in den einzelnen Quartieren als Zielgruppe definiert wurden, lag der Fokus des Netzwerkcoachings auf Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen und großer Arbeitsmarktferne. Selbst innerhalb der einzelnen Zielgruppe waren die Personen durch multiple und zugleich sehr vielfältige Vermittlungshemmnisse und unterschiedliche Nähe zum Arbeitsmarkt charakterisiert. In allen Quartieren wurde in den Netzwerken daher ein breites Spektrum von Unterstützung durch eine Vielzahl von Akteuren angestrebt, um den Bedarfen gerecht werden zu können. Damit wurde die qualitative Voraussetzung für eine sogenannte „Dienstleistungskette“ geschaffen, die sich an den Lebens- und Bedarfslagen der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen orientiert und von unterschiedlichen Akteuren erbrachte Dienstleistungen zu einem aufeinander abgestimmten und koordinierten Angebot zusammenführt (Reis u. a. 2010: 84).

Abstimmung und Koordination bestehen in einer engmaschigen Betreuung, um die Personen der Zielgruppe schnell und zuverlässig innerhalb der Dienstleistungskette weiterzuleiten. Die engmaschige Betreuung der Zielgruppe zeigt sich auf der Handlungsebene im Netzwerk in einer sogenannten „warmen Übergabe“ von Einzelpersonen. Neben einer professionellen Erbringung von Dienstleistungen werden damit auch Anforderungen an die Weiterleitung an andere Unterstützungsangebote gesetzt. Die Erfahrungen der Netzwerkpartner zeigen, dass diese Form der Betreuung zwar nicht für alle Personen der Zielgruppen, aber für einen nennenswerten Anteil erfor-

derlich ist. Für arbeitsmarktferne Personen scheint eine „warme Übergabe“ eine entscheidende Unterstützung im Aktivierungsprozess zu sein.

Das Landesprogramm formuliert als Ziel des Netzwerkcoachings, dass der Fokus auf Personen liegt, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden“ (MAIS 2012b: 4). Hierbei handelt es sich häufig um Personen, die im engeren Sinne nicht „hilfesuchend“ sind. Insofern ist die Aktivierung durch die fehlende Erreichbarkeit begrenzt, wenn die Zielgruppe keinen systematischen Kontakt zu Institutionen hat oder kaum im öffentlichen Leben im Stadtteil in Erscheinung tritt. Da eine engmaschige Betreuung erst beginnen kann, wenn ein Netzwerkpartner Kontakt zu den Hilfesuchenden hat, lag ein Schwerpunkt der Netzwerkarbeit darin, durch aktive Ansprache geeignete Zugangswege zu entwickeln und die Personen in ihrem Umfeld „abzuholen“ bzw. sie dort über Angebote zu informieren, wo sie sich aufhalten. Für viele „Hilfesuchende“ beginnt die Dienstleistungskette erst, wenn sie von Dritten initiiert wird.

Die Ansprache im Umfeld macht bereits deutlich, dass Angebote in räumlicher Nähe zum Wohnort eine förderliche Wirkung auf den Aktivierungsprozess haben. Eine Hilfestruktur im Quartier erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, dass die begonnene Dienstleistungskette nicht abreißt. Die Netzwerkpartner berichten darüber, dass für manche Personen Unterstützungsangebote in anderen Stadtteilen eine unüberwindbare Hürde darstellen. Einerseits gehen Behörden und andere Einrichtungen aus diesem Grund dazu über, ihre Dienstleistungen verstärkt im Quartier zu erbringen. Andererseits schreiben Jobcenter und Agenturen für Arbeit Maßnahmen nicht quartiersbezogen aus. Als Teil der Hilfestruktur sind in einigen Quartieren sogenannte „Kümmerer“ aktiv. Dies sind Ehrenamtliche, die Einzelpersonen unterstützen, indem sie sie z. B. bei Behördengängen, Beratungen etc. begleiten.

Die vorgenannten Entwicklungen in den Quartieren zeigen eine zielgruppenbezogene Wirkung des Netzwerkcoachings. Für Hilfesuchende hat sich – ausgehend vom strategischen Management der Netzwerkcoachs und aufbauend auf der Erbringung kollektiver Netzwerkaufgaben für die Entwicklung eines Netzwerkes – die arbeitsmarktpolitische Infrastruktur im Quartier quantitativ und qualitativ weiterentwickelt. Die arbeitsmarktpolitische Vernetzung

richtet sich – dem Programmziel folgend – an Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, die darüber hinaus bisher nur schwer erreicht werden können. Die Aktivierung besteht – ebenfalls zielkonform – in einer besseren Ansprache der Zielgruppe im Lebensumfeld und in niedrigschwelligen Angeboten, die einer besseren sozialen Teilhabe, der sozialen Stabilisierung und der Qualifizierung dienen.

7. Zusammenfassung und Fazit

Von 2013 bis Anfang 2015 förderte das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW das Programm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ – kurz: Netzwerkcoaching (MAIS NRW 2012a: 51 f.). Im Rahmen des Programms Netzwerkcoaching wurden zehn Quartiere der Sozialen Stadt NRW dabei unterstützt, Netzwerkstrukturen weiterzuentwickeln, um die programmspezifischen Ziele zu erreichen. Ziel des Programms war es, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Ein weiteres Ziel bestand darin, auf diese Weise arbeitsmarktferne Zielgruppen, „die mit den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an (niedrigschwellige) Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote mit Marktperspektive heranzuführen“ (MAIS 2012b: 4).

Um diese Ziele zu erreichen, wurde der Aufbau eines strategischen Netzwerkmanagements von arbeitsmarkt- und zielgruppenspezifischen Strukturen in städtischen Problemgebieten durch einen sogenannten „Netzwerkcoach“ unterstützt. Dieser wurde aus Programmmitteln finanziert. Eine bedeutende Funktion wurde der Kommune, der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter, wirtschaftsnahen Akteuren, Qualifizierungsträgern und dem Stadtteilmanagement zugeschrieben. Diese Akteure hatten bereits bei der Antragstellung ihre aktive Unterstützung im Programm zugesichert.

Die G.I.B. führte eine wissenschaftliche Begleitung des Programms Netzwerkcoaching durch. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war es, im Sinne einer formativen Evaluation die erreichten Zielzustände zu ermitteln und den Programmzielen gegenüberzustellen und zudem verallgemeinerbare Erkenntnisse für ein sozialräumliches Netzwerkmanagement im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Zielsetzungen zu ermitteln. Die Zusammenfassung orientiert sich an den einzelnen Untersuchungsschritten. Den Zielen des Programms entsprechend werden die Ergebnisse jeweils auf der strukturellen Ebene des Netzwerkes und der Ebene der Zielgruppen dargestellt.

7.1 Erwartungen an ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching

Der Aufruf zum Programm „Netzwerkcoaching“ ließ großen Spielraum, um die lokalen Rahmenbedingungen im Konzept

berücksichtigen zu können. Die durchgeführte Auswertung der Antragsunterlagen zeigte, dass die zehn Quartiere – trotz des gemeinsamen Bezugs zum Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ – deutliche Unterschiede in der Quartierssituation und der Ressourcenausstattung aufwiesen. Markante Unterschiede bestanden darüber hinaus in konkreten Zielsetzungen und konzeptionellen Schwerpunkten des Netzwerkcoachings und der Zielgruppenauswahl. Hinzu kam eine große Varianz bei den Netzwerkpartnern, von denen Zielvereinbarungen und Letters of Intent vorlagen. Diese unterschieden sich zwischen den Quartieren in der Zahl der Akteure sowie bei Umfang, Verbindlichkeitsgrad und Aktivierungsvorhaben. Diese Heterogenität der Einzelprojekte macht deutlich, dass im Landesprogramm letztlich zehn konzeptionelle Unikate des Netzwerkcoachings gefördert wurden.

Trotz der divergierenden Konzeptionen und Implementationen lassen sich auf Grundlage der Antragsunterlagen die Situationen im Quartier sowie die Erwartungen an und Schwerpunktsetzungen für ein Netzwerkcoaching zu drei Typen verdichten:

- **Struktureller Ansatz:** In den Quartieren bestehen bereits Aktivitäten und Netzwerkstrukturen, die arbeitsmarktpolitische Ausrichtung ist jedoch nur schwach ausgeprägt. Anknüpfend an die vorhandenen Strukturen sollen weitere lokale Akteure zu einem funktionsfähigen arbeitsmarktpolitischen Netzwerk ausgebaut und professionalisiert werden.
- **Inhaltlicher Ansatz:** In den Quartieren bestehen bereits Netzwerkstrukturen, diese haben allerdings keine arbeitsmarktpolitische Ausrichtung. Ziel ist es eine überschaubare Zahl an Netzwerkpartner zu identifizieren und für ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk zu gewinnen.
- **Ansprachezentrierter Ansatz:** Netzwerkstrukturen mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung sind bereits zum Programmstart vorhanden. Das Netzwerkcoaching zielt auf eine Intensivierung der Netzwerkarbeit im Sinne einer besseren Ansprache und Unterstützung der Zielgruppen ab.

Zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung wurde eine standardisierte Befragung der „zentralen Akteure“ durchgeführt. Sie richtete sich an Netzwerkpartner, die über Zielvereinbarungen oder Letters of Intent eine Unterstützung des Netzwerkcoachings zugesagt hatten. Die Befragung zur Ausgangssituation und zu den Erwartungen an das Netzwerkcoaching ergab, dass die Akteure vor Ort bereits in vielfältigen Kooperationsstrukturen standen, die sie jedoch

in qualitativer Hinsicht als ausbaufähig eingeschätzt haben. Grundsätzlich teilten die Befragten die Einschätzung, dass zu Projektbeginn eine vielversprechende Ausgangslage für die Netzwerkarbeit zugrunde lag. Die Befragung machte außerdem deutlich, dass sich die Zielvorstellungen und die Erfolgserwartungen der Netzwerkpartner grundsätzlich mit den Förderzielen des Landesprogramms und der Rolle des Netzwerkcoachs decken. Die örtlichen Akteure haben primär Effekte auf die Qualität des Netzwerkes erwartet, außerdem erwarteten sie positive Effekte auf die individuelle und kollektive Kompetenzentwicklung vor Ort. Hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit ergibt die Befragung, dass sich die Akteure Effekte auf eine verbesserte Ansprache der Zielgruppen, eine erhöhte Maßnahmeteilnahme und letztlich auch eine moderate Verbesserung der Integration in Arbeit versprochen haben.

7.2 Wirkungsebenen des arbeitsmarktpolitischen Netzwerkcoachings

Die Implementation des Netzwerkcoachings stand im Mittelpunkt von Gruppendiskussionen und Expertengesprächen, die in allen Quartieren durchgeführt wurden. Sie dienten dazu, die Zielsetzungen, Erwartungshaltungen sowie Wahrnehmungen zur Projektumsetzung und von Wirkungen bei allen beteiligten Akteursgruppen zu ermitteln, da erst die Gesamtheit aller Zielsetzungen und Interessen sowie die Bewertungen der Zielerreichung durch die Netzwerkpartner den Handlungsrahmen für das Netzwerkcoaching vollständig abbilden. Durch die Teilnahme von insgesamt 93 Teilnehmenden an den Gruppendiskussionen und durch Expertengespräche mit allen 23 Netzwerkcoachs und ergänzt um standardisierte Befragungen von Netzwerkpartnern in zwei Wellen wurde ein umfassendes Bild zu Umsetzung und Effekten in den zehn Quartieren erzeugt. Aufbauend auf den Erkenntnissen wurden verallgemeinerbare Wirkungsgrößen für ein quartiersspezifisches Netzwerkcoaching abgeleitet. Sie sind auf drei Ebenen – Netzwerkmanagement, kollektive Netzwerkarbeit und zielgruppenspezifische Aktivierung – zu verorten.

Management eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes

In allen Quartieren haben die Netzwerkcoachs Managementaufgaben für das arbeitsmarktpolitische Netzwerk übernommen, die ihnen entweder aus der Programmlogik heraus zugeschrieben oder von den Kooperationspartnern übertragen wurden.

- Eine Aufgabe des Netzwerkcoachings besteht in der **Analyse der bestehenden Kooperationsstrukturen** im Quartier. Die Analyse erfolgt erstmals bzw. besonders intensiv zu Projektbeginn und wird daher vorzugsweise vom Netzwerkcoach als geförderter Person durchgeführt. Sie dient der Ermittlung von Doppelstrukturen und von Entwicklungsbedarfen in der Akteurslandschaft. Übergeordnetes Ziel der Analyse ist die Entwicklung eines Netzwerkes mit arbeitsmarktpolitischer Ausrichtung im Quartier. Die Durchführung der Analyse ist grundsätzlich kontinuierlich anzulegen und könnte auch durch andere Netzwerkpartner oder Dritte erfolgen. Eine solche Verlagerung wurde in den Quartieren des Landesprogramms allerdings nicht angestrebt.
- Eine weitere Aufgabe des Netzwerkmanagements besteht in der **Akquise neuer Netzwerkpartner**. Damit verfolgt der Netzwerkcoach das Ziel, ein engmaschigeres Netz der Arbeitsmarktpolitik im Quartier zu schaffen. Ausgehend von der Analyse der Kooperationsstrukturen richtet sich die Akquise sowohl an arbeitsmarktpolitische Akteure sowie an Einrichtungen, die gewöhnlich nicht unmittelbar als arbeitsmarktrelevant betrachtet werden, aber als „Multiplikatoren“ der Ansprache der Zielgruppe dienen.
- Darüber hinaus hat der Netzwerkcoach die Aufgabe, einen **Rahmen für die Netzwerkarbeit** zu schaffen, in dem die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Netzwerkpartner ausgeglichen werden und möglichst alle Beteiligten einen Vorteil durch die Netzwerkarbeit wahrnehmen. Neben der Vorteilsübersetzung zählt auch die Vermittlung zwischen Partikularinteressen der einzelnen Akteure zur Aufgabe der Netzwerkcoachs. Geeignete Rahmenbedingungen sind notwendig, um Akteure dauerhaft in das Netzwerk einzubinden, indem sie einen Mehrwert aus der Kooperation mit den Netzwerkpartnern ziehen.
- Zudem ist die **administrative „Geschäftsführung“** eine Aufgabe der Netzwerkcoachs. Die Netzwerkpartner halten diese Funktion für dringend erforderlich und nicht auf mehrere Netzwerkpartner teilbar. Da diese Funktion zugleich als ressourcenintensiv wahrgenommen wird, erweist sich die weitere Administration nach Auslaufen als problematisch für eine nachhaltige Wirkung des Programms.

Auch die Befragung der zentralen Akteure zeigt, dass sich die o. g. Faktoren in den Quartieren begünstigend auf die Netzwerkstrukturen ausgewirkt haben: So stellen die Be-

fragten insgesamt fest, dass neue Akteursbeziehungen aufgebaut wurden, die Kooperationsbeziehungen im Netzwerk auf institutioneller und persönlicher Ebene verbessert sowie inhaltlich und zeitlich intensiviert wurden und eine gemeinsame Stadtteilorientierung entwickelt wurde.

Nach Akteurstypen differenziert zeigt sich allerdings, dass wirtschaftsnahe Akteure und Jobcenter den Mehrwert der Kooperationsbeziehungen und die Stadtteilorientierung neutral bewerten. Auch in den Gruppendiskussionen wurde deutlich, dass in manchen Quartieren die Einbindung dieser Akteure nicht in der erwarteten Intensität gelingt. Die arbeitsmarktferne Zielgruppe wird, auf die das Landesprogramm den Schwerpunkt legt, von den wirtschaftsnahen Akteuren nicht als relevant für die eigene Arbeit wahrgenommen. Ein weiteres Hindernis für die aktive Kooperation stellt der Quartiersbezug dar, weil Kammer- oder Jobcenter-Vertreter/-innen sich üblicherweise an größeren Sozialräumen oder gar an Kammerbezirken orientieren. Hinzu kommt für einige Jobcenter der Bedarf an kurzfristigen Integrationserfolgen, die im Rahmen des Netzwerkcoachings nur begrenzt realisiert werden können.

Der Aufruf zum Landesprogramm sah ebenfalls Aufgaben für die eingesetzten Netzwerkcoachs vor, wonach sie das Netzwerkmanagement arbeitspolitisch aktivieren, qualifizieren und weiterentwickeln sollten (MAIS 2012a). In der Praxis übernimmt der Netzwerkcoach selbst zentrale Managementaufgaben, um ein arbeitsmarktpolitisches Netzwerk im Quartier aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Kollektive Netzwerkaufgaben

Neben den Managementaufgaben bestehen weitere Aufgaben, die das Netzwerk kollektiv erbringt.

- In den meisten Quartieren hat sich durch das Netzwerkcoaching ein „stabiler Kern“ an Netzwerkpartnern gebildet, die dauerhaft und verlässlich kooperieren. Zu dieser „Steuerungsgruppe“ zählt in der Regel auch das Jobcenter, das im Zusammenhang mit einer arbeitsmarktpolitischen Ausrichtung des Netzwerkcoachings als der relevanteste Akteur gesehen wird. Trotz der hohen Bedeutung für alle arbeitsmarktfernen Zielgruppen, gelingt es nicht in allen Fällen, das Jobcenter in die Netzwerkarbeit einzubinden, obwohl das Jobcenter durch Zielvereinbarung die Unterstützung des Projektes zugesagt hat. Die **Einbindung des**

Jobcenters ist eine kollektive Aufgabe des Netzwerkes bzw. eine Aufgabe, die die Netzwerkpartner gemeinsam verfolgen müssen. Gelingt es Netzwerkcoach und Netzwerkpartnern nicht, dem Jobcenter einen Mehrwert in der Kooperation zu vermitteln, kann es nicht als Netzwerkpartner gewonnen werden und fehlt als ein wichtiger Akteur eines arbeitsmarktpolitischen Netzwerkes. Bestehende gegenseitige Vorbehalte stellen in diesem Zusammenhang in vielen Quartieren eine Herausforderung dar. Nach Selbsteinschätzung beurteilen auch die Jobcenter ihre Teilnahme am Netzwerk in der Regel als verlässlich.

- Weitere kollektive Aufgabe des Netzwerkes ist die **Professionalisierung** der etablierten und insbesondere der neu hinzukommenden Netzwerkpartner. Professionalisierung zielt darauf ab, die arbeitsmarktpolitischen Kompetenzen der Netzwerkpartner weiter zu entwickeln. Instrumente der gegenseitigen Kompetenzvermittlung sind Erfahrungsaustausche, Wissenstransfer und fachliche Inputs. Diese Professionalisierung kann aus dem Netzwerk heraus erfolgen, wenn die Netzwerkpartner ihre jeweiligen Expertisen und Erfahrungen einbringen. Aber auch Inputs von Dritten, etwa durch Einladung externer Referenten bei Netzwerktreffen oder der Besuch von Fachveranstaltungen dienen der Professionalisierung. Die zentralen Akteure insgesamt beurteilen in der Befragung, dass sich die individuelle Fachkompetenz der Netzwerkakteure leicht verbessert habe. Nach Akteurstypen differenziert zeigt sich, dass Mitarbeiter/-innen der Jobcenter ihre Fachkompetenz nicht verbessern konnten, hingegen die Qualifizierungsträger eine deutliche Verbesserung wahrnehmen. Für die Jobcenter besteht die Professionalisierung (und der Mehrwert) folglich nicht in fachlichem Wissen, sondern in einer höheren Transparenz in Bezug auf die Akteurslandschaft.

- Kooperationserfahrungen schaffen **Vertrauen und Empathie**, setzen aber auch den Willen zur Transparenz voraus. Die Netzwerkpartner sind daher gemeinsam aufgefordert durch Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit des Verhaltens gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Empathie setzt eine Sensibilisierung für die Haltung, Interessen, Ziele und Grenzen der Handlungsmöglichkeiten bei den Netzwerkpartnern voraus. Vertrauen und Empathie sind die Basis dafür, dass die konkreten Dienstleistungen für die Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig im Netzwerk erbracht werden. Personelle Veränderungen

bei Netzwerkpartnern können eine erhebliche Störung der Netzwerkarbeit darstellen. Grenzen der vertrauensvollen Kooperation werden zudem in Konkurrenzen unter den Netzwerkpartnern und im – als notwendig wahrgenommenen – Datenschutz gesehen. Die Befragung der zentralen Akteure weist insgesamt auf eine individuelle qualitative Verbesserung der Netzwerkarbeit hin. Positiv bewertet werden insbesondere die bessere Kenntnis der Netzwerkpartner in Bezug auf deren Leistungen sowie auf die Interessen, Ziele oder Grenzen. Dieser Erkenntnisgewinn wird auch von den Jobcentern als ein erwünschter Effekt bewertet.

- Die gemeinsame Netzwerkarbeit erzeugt zudem eine **Identitäts- und Sinnstiftung**, die als eigenständiger Mehrwert betrachtet wird. Eine Netzwerkidentität kann entstehen, indem die Netzwerkpartner eine gemeinsame Aufgabe bewältigen und (öffentlichkeitswirksam) als ein Netzwerk agieren. Die Sinnstiftung bezieht sich auf eine Selbstvergewisserung der individuellen Akteure durch die gegenseitige Bestätigung des „richtigen“ Handelns. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn die einzelnen Teilnehmenden diese Bestätigung in ihre jeweiligen Organisationen weitertragen und dort für eine gemeinsame Netzwerkarbeit eintreten. Die Identitäts- und Sinnstiftung drückt sich in der Befragung der zentralen Akteure darin aus, sich im Netzwerk auf gemeinsame Ziele zu orientieren.
- Eine kollektive Aufgabe der Netzwerkpartner besteht zudem darin, eine **nachhaltige Wirkung** über das Projektende hinaus zu sichern. Diese Aufgabe bewerten die Netzwerkpartner unterschiedlich: Die meisten Netzwerkakteure sind vorsichtig optimistisch, dass das Netzwerkcoaching eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen im Quartier hat. Dazu wurden zumeist Absprachen getroffen und Teilaufgaben der Netzwerkcoachs auf Netzwerkpartner verlagert. Netzwerkcoachs und Netzwerkpartner stimmen in der Einschätzung überein, dass das Netzwerkcoaching auf geringerem Niveau weitergeführt werde. Einige Akteure sehen keine Möglichkeit, die Wirkungen des Projektes mittelfristig abzusichern. Befragt nach der Nachhaltigkeit des Netzwerkcoachings äußern sich die zentralen Akteure optimistisch. So erwarten die Befragten, dass zwei Jahre nach Ende des Projektes positive Effekte, nämlich dass die Aktivitäten des Netzwerkes weiterhin bestehen und dazu führen, dass arbeitsmarktferne Personen besser erreicht und unterstützt werden.

Ziel des Programms war es, vorhandene Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zu aktivieren, professionell zu vernetzen und Akteure zu einer strategischen Zusammenarbeit in städtischen Problemgebieten zu bringen. Die vorgenannten kollektiven Aufgaben sind geeignet und notwendig, um ein funktionsfähiges arbeitsmarktpolitisches Netzwerk zu entwickeln. Die Aufgabenerfüllung ist aber gleichzeitig an Voraussetzungen gebunden, die nicht von institutionellen Akteuren und schon gar nicht von den Personen im Netzwerk beeinflusst werden können. Insofern werden Umfang und Qualität der Aufgabenwahrnehmung Schwankungen unterliegen und einem kontinuierlichen Netzwerkcoaching bedürfen.

Zielgruppenspezifische Aktivierung

Diese strukturellen Entwicklungen auf der Netzwerkebene haben arbeitsmarktpolitische Wirkungen für die Zielgruppen. Dabei ist es unerheblich, um welche konkrete Zielgruppe es sich im Rahmen der Zielsetzungen des Programms handelt.

- In allen Quartieren wurde in den Netzwerken ein **breites Spektrum von Unterstützungsangeboten** durch eine Vielzahl von Akteuren angestrebt, um den unterschiedlichen Bedarfen der Zielgruppen gerecht werden zu können. Damit wurde die qualitative Voraussetzung für eine sogenannte „Dienstleistungskette“ geschaffen, die sich an den Lebens- und Bedarfslagen der jeweiligen Personengruppe orientiert und von unterschiedlichen Akteuren erbrachte Dienstleistungen zu einem aufeinander abgestimmten und koordinierten Angebot zusammenführt (Reis u. a. 2010: 84). Ein breiteres Spektrum von Unterstützungsangeboten wird von den zentralen Akteuren in der Befragung insgesamt bestätigt. Demnach können die Netzwerkpartner zum Projektende für die Unterstützung arbeitsmarktferner Personen auf mehr Akteure zurückgreifen und der Zugang der meisten Akteure zur Zielgruppe hat sich tendenziell verbessert. Keinen nennenswerten Effekt stellen die Befragten beim Zugang der Agentur für Arbeit zur Zielgruppe und bei der Bereitstellung von Praktikums- und Ausbildungsplätzen oder beim Zugang zu Kinderbetreuung, Deutsch- oder Alphabetisierungskursen fest.
- Eine weitere Wirkung des Netzwerkcoachings besteht in einer **engmaschigen Betreuung**, um die Personen der Zielgruppe kompetent, schnell und zuverlässig innerhalb der Dienstleistungskette weiterzuleiten. Die engmaschige Betreuung der Zielgruppe zeigt sich auf

der Handlungsebene im Netzwerk in einer sogenannten „warmen Übergabe“ von Einzelpersonen. Neben einer professionellen Erbringung von Dienstleistungen werden damit auch Anforderungen an die Weiterleitung an andere Netzwerkpartner und Unterstützungsangebote gesetzt. Die Erfahrungen der Netzwerkpartner zeigen, dass diese Form der Betreuung zwar nicht für alle Personen der Zielgruppen, aber für einen nennenswerten Anteil erforderlich ist. Für besonders arbeitsmarktferne Personen scheint eine „warme Übergabe“ die entscheidende Unterstützung im Aktivierungsprozess zu sein.

- Innerhalb der Zielgruppen handelt es sich häufig um Personen, die im engeren Sinne **nicht** „hilfesuchend“ sind. Für sie beginnen die Dienstleistungsketten erst, wenn sie von Dritten initiiert werden, d. h., eine engmaschige Betreuung kann erst beginnen, wenn ein Netzwerkpartner Kontakt zu den Hilfesuchenden hat. Daher lag ein Schwerpunkt der Netzwerkarbeit darin, durch **aktive Ansprache** geeignete Zugangswege zu entwickeln und die Personen in ihrem Umfeld „abzuholen“ bzw. sie dort über Angebote zu informieren, wo sie sich aufhalten. Für Personen, die nicht am öffentlichen Leben im Quartier teilhaben, bedarf es einer aufsuchenden Ansprache. Die Befragungsergebnisse weisen auf eine deutlich bessere Ansprache der Zielgruppen hin. Dieser Effekt wird am Ende der Projektlaufzeit insgesamt positiv bewertet. Zudem wird die bessere Ansprache von den zentralen Akteuren als besonders nachhaltig bewertet. Demnach wird sich die Ansprache arbeitsmarktferner Personen u. a. durch Jobcenter in den nächsten Jahren weiter verbessern.
- Eine **Hilfestruktur im Quartier** hat eine förderliche Wirkung auf den Aktivierungsprozess, da für manche Personen Unterstützungsangebote in anderen Stadtteilen eine unüberwindbare Hürde darstellen. Aus diesem Grund erbringen Behörden und andere Einrichtungen ihre Dienstleistungen verstärkt im Quartier. Auch durch ehrenamtliche Personen kann ein unerwünschtes Ende der Dienstleistungskette verhindert werden, indem sie die „Hilfesuchenden“ bei Behördengängen, Beratungen etc. begleiten.

Auf Ebene der Hilfesuchenden bestand das Ziel des Landesprogramms darin, über Entwicklungen auf der Netzwerkebene arbeitsmarktferne Zielgruppen, „die mit

den herkömmlichen Instrumenten bislang nicht erreicht wurden, [...] in ihrem Lebensumfeld zu aktivieren und an (niedrigschwellige) Qualifizierungs- und Beschäftigungsangebote mit Marktperspektive heranzuführen“ (MAIS 2012b: 4). Somit lag der Fokus des Netzwerkcoachings auf Personen, die gleichermaßen durch multiple Vermittlungshemmnisse und durch eine große Arbeitsmarktferne charakterisiert sind.

In einigen Quartieren hatten Jobcenter und Agenturen, aber auch Beschäftigungsträger Erwartungen an Umfang und Art der Aktivierung, die mit der oben beschriebenen Personengruppe als unrealistisch zu bewerten sind. Einige Akteure haben im Rahmen der Netzwerkarbeit ihre Ziele und Erwartungen revidiert und auf das Ziel einer niedrigschwelligen Aktivierung angepasst, auch weil die schlechte Erreichbarkeit der Zielgruppen bzw. die schwierige oder gar fehlende Ansprache von Personen als ein weiteres Hemmnis wahrgenommen wurde, das der Aktivierung im Wege steht und zunächst beseitigt werden sollte.

Für diese Hilfesuchenden hat sich – ausgehend vom Netzwerkmanagement und aufbauend auf der kollektiven Netzwerkarbeit – die arbeitsmarktpolitische Infrastruktur im Quartier quantitativ und qualitativ weiterentwickelt. Die arbeitsmarktpolitische Vernetzung richtet sich – dem Programmziel folgend – auf besonders arbeitsmarktferne Personen, die darüber hinaus bisher nur schwer erreicht werden können. Die Aktivierung besteht – ebenfalls zielkonform – in einer besseren Ansprache der Zielgruppe im Lebensumfeld und in der Aktivierung über niedrigschwellige Angebote, die einer besseren sozialen Teilhabe, der sozialen Stabilisierung und auch der Qualifizierung dienen. Bei der Bewertung der arbeitsmarktpolitischen Wirkungen sollte aus Sicht vieler Akteure eine Perspektive über mehrere Jahre eingenommen werden.

Die Einschätzungen der Akteure zu den realisierten Wirkungen des Projekts wurden in einer zweiten Befragung der „zentralen Akteure“ gegen Ende der Projektlaufzeit erhoben. Zusammengefasst zeigen sie positive Wirkungen des Projekts: Der Kerneffekt des Projekts ist die Verbesserung der arbeitsmarktpolitischen Infrastruktur durch die Vernetzung der Kooperationspartner, die sich günstig auf das Erreichen der Zielgruppen durch eine verbesserte Ansprache, auf die Qualität der Angebote und auf die Koordinierung von Dienstleistungen auswirkt.

7.3 Nachhaltigkeit

Eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen war ein Ziel des Programms, das dem Netzwerkcoaching die Aufgabe zuschrieb, die Akteure vor Ort anzuregen, „strategische Zielsetzungen für ein zukünftiges Netzwerkmanagement zu entwickeln, um damit einen nachhaltigen arbeitsmarktpolitischen Know-how-Transfer zu gewährleisten“ (MAIS 2012b: 5). Die Förderung des Netzwerkcoachings im Rahmen des Landesprogramms war auf zwei Jahre begrenzt. Insofern konnten sich die Netzwerkpartner von Beginn an darauf einstellen, dass positive Entwicklungen der Netzwerkarbeit über das Projektende abgesichert werden.

In allen Quartieren waren Diskussionen oder konkrete Aktivitäten festzustellen, die auf eine unmittelbare Fortsetzung des Netzwerkcoachings nach Projektende ausgerichtet waren. Zum Zeitpunkt der Expertengespräche und Gruppendiskussionen verblieben den Projekten noch mehrere Wochen und Monate der Projektlaufzeit, sodass eine umfassende Bewertung der Nachhaltigkeit nicht möglich ist. Bei Berichtslegung im Oktober 2015 war bekannt, dass ein Teil der Netzwerkcoachs weiterbeschäftigt wurde und auf dem neuen Arbeitsplatz ähnliche Aufgaben im selben Sozialraum wahrnahm. Eine Weiterbeschäftigung erfolgte im Rahmen des kommunalen Quartiersmanagements, die andere über das ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ). In einem weiteren Quartier wurden einzelne Aufgaben des Netzwerkcoachings auf das Stadtteilmanagement übertragen und über kommunale Mittel finanziert. In einem Projekt wurde nach Ende der Förderung eine Kooperationserklärung zwischen dem Jobcenter, einer kommunalen Einrichtung zur Beschäftigungsförderung und einem freien Qualifizierungsträger angestrebt, die die künftige quartiersbezogene Zusammenarbeit und Aufgabenteilung regelt.

Aus weiteren Projekten ist bekannt, dass über schriftliche Vereinbarungen, andere Absprachen und Absichtserklärungen der Netzwerkpartner die Netzwerkarbeit fortgesetzt wird. Dies bezieht auch die Übernahme von Managementaufgaben mit ein. In diesen Fällen wird das Netzwerkcoaching und die Kooperation aber nicht im bisherigen Umfang fortgeführt. Dennoch gehen die meisten Netzwerkpartner davon aus, dass die Kooperation und die Wirkungen für die Zielgruppen mittelfristig bestehen bleiben. Dies deckt sich auch mit den Erwartungen der „zentralen Akteure“.

Sie wurden in der zweiten Befragung gegen Ende der Projektlaufzeit gebeten, mittelfristige Wirkungen zwei Jahre nach Projektende zu prognostizieren. Demnach erwarten die Befragten, dass die durch das Projekt geschaffenen Netzwerkbeziehungen auch längerfristig erhalten bleiben, eine positive Wirkung auf die soziale Situation im Stadtteil entfalten und die Wirkungen für die Zielgruppen somit über die Programmlaufzeit hinausreichen.

Nahezu alle Projekte bzw. die Kommunen wollen an die Erfahrungen des Landesprogramms „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ anknüpfen und den Ansatz im Rahmen des gemeinsamen Aufrufs der Programme des „Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung“ (EFRE), des „Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung ländlicher Räume“ (ELER) und des „Europäischen Sozialfonds“ (ESF) „Starke Quartiere – starke Menschen“ weiterentwickeln.

7.4 Handlungsempfehlungen

Das Landesprogramm „Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“ fördert die Entwicklung arbeitsmarktpolitischer Netzwerkstrukturen in besonders betroffenen Quartieren und wirkt sich dadurch positiv auf die Ansprache und Aktivierung arbeitsmarktfremder Personen aus. Damit ist das Netzwerkcoaching eine strukturbildende Maßnahme, um die Rahmenbedingungen für die arbeitsmarktpolitische Aktivierung zu verbessern.

Die wissenschaftliche Begleitung konnte Wirkungsebenen und für jede Ebene Wirkungsgrößen benennen, sie lieferte aber auch Hinweise auf ungünstige Umsetzungsbedingungen und Entwicklungspotenziale. Beides soll nachfolgend genutzt werden, um Handlungsempfehlungen für künftige Förderprogramme zur Entwicklung strukturbildender Maßnahmen mit Quartiersbezug abzuleiten.

Programmkonzeption

Mögliche Förderprogramme sollten den Antragstellern Raum lassen, um die lokalen Rahmenbedingungen und eigene Schwerpunktsetzungen im Konzept berücksichtigen zu können. Eine Auswahl des Quartiers sollte ebenfalls den

Kommunen obliegen, um anschlussfähige Konzeptionen an andere sozialraumorientierte Ansätze zu ermöglichen. Insbesondere die Verbindung sozialraumorientierter Ansätze von Jobcenter und Kommune stellt eine günstige Grundlage für effektive arbeitsmarktpolitische Netzwerkstrukturen auf Quartiersebene dar.

Bei der Formulierung von Förderzielen führen unbestimmte Begriffe wie „Aktivierung“ und oder „arbeitsmarktferne Zielgruppe“ allerdings regelmäßig zu unterschiedlichen Interpretationen der Projektbeteiligten, die in der späteren Netzwerkarbeit zu Interessenkonflikten führen können. So kann der Begriff der Aktivierung z. B. als Ansprache, Stabilisierung, Heranführung an den Arbeitsmarkt oder Erwerbsintegration verstanden werden. Ein Aufruf sollte daher bereits möglichst konkrete Förderziele benennen, ohne dabei zu enge Grenzen für die Antragstellung zu setzen. Sind die eingereichten Konzepte nicht konkret genug, sollte der Antragsteller um Überarbeitung gebeten werden.

Die Recherche von amtlichen Statistiken zeigte, dass Quartiere des Netzwerkcoachings nicht mit den Sozialräumen übereinstimmten, für die amtliche Daten vorliegen. Dies erschwert die Vergleichbarkeit der Quartiere. Um die Ausgangssituation in den Quartieren und die Weiterentwicklung von Kennzahlen zu gewährleisten, sollten die Antragsteller aufgefordert werden, Indikatoren nach einer einheitlichen Systematik aufzubereiten.

Die wissenschaftliche Begleitung zeigt, dass Zielvereinbarungen und Letters of Intent in unterschiedlichem Maße verbindlich sein können bzw. unterschiedlich ausgelegt werden. Konkrete Vereinbarungen etwa zur Teilnahme an Sitzungen (Turnus, Leitung/operative Ebene etc.) sind planbar und nachvollziehbar. Das inhaltliche Engagement ist hingegen nicht über Vereinbarungen abzusichern. Im Rahmen der Antragstellung können daher objektive und konkrete Vereinbarungen zwischen den Netzwerkpartnern die operative Kooperation verbindlicher gestalten. Eine Kooperation kann auf Vereinbarungen aufbauen, das Engagement wird aber durch den wahrgenommenen Mehrwert aus der gemeinsamen Netzwerkarbeit erzeugt. Damit das Netzwerkmanagement bereits zu Projektbeginn über die Interessenlagen im Netzwerk informiert ist, könnten Skizzen der künftigen Kooperationspartner mit den Antragsunterlagen eingereicht werden, in denen sie selbst über ihre Ziele und Erwartungen Auskunft geben.

Strukturbildende Maßnahmen

Die strukturbildenden Wirkungen des Netzwerkcoachings konnten auf Ebene des Netzwerkmanagements und der kollektiven Netzwerkarbeit nachgezeichnet werden. Auf beiden Ebenen können die Aufgaben durch geeignete Instrumente unterstützt werden. So ist etwa im Bereich des Netzwerkmanagements Unterstützung durch Dritte hilfreich, wenn eine externe Moderation im Falle von Interessenkonflikten erforderlich ist oder die administrativen Aufgaben durch Dienstleister übernommen werden. Die kollektive Netzwerkarbeit kann intensiviert werden, wenn beispielsweise für Professionalisierung der Kooperationspartner regelmäßig Workshops und Erfahrungsaustausche stattfinden oder Experten für fachliche Inputs eingeladen werden. Diese Instrumente können das Interesse an einer Netzwerkpartizipation erhöhen und die Netzwerkarbeit weiter verbessern. Voraussetzung sind die notwendigen Ressourcen.

Förderkonzepte wie das Netzwerkcoaching, die arbeitsmarktferne Personen als Zielgruppe haben, legen einen Schwerpunkt auf Ansprachekonzepte. Auf die Bedeutung der Multiplikatoren wurde im vorliegenden Bericht hingewiesen. Multiplikatoren wie Jugend- und Familienzentren oder Kultureinrichtungen können jeweils nur einen bestimmten Teil der Wohnbevölkerung im Quartier erreichen. In einigen Quartieren stellen ehrenamtliche Lotsen als sogenannte „Kümmerer“ ein funktionales Äquivalent dar. Kommt die Analyse der Kooperationsstrukturen zu dem Ergebnis, dass es für die Zielgruppe weder einen geeigneten Multiplikator, noch einen Kümmerer gibt, könnte ein (professioneller) „Aktivierungs-Lotse“ die Rolle des Kümmerers übernehmen. Für den Einsatz dieser Person sind Ressourcen notwendig.

In Ergänzung zu der formulierten Handlungsempfehlung zu Multiplikatoren, Kümmerern und Lotsen sei an dieser Stelle nochmals auf die besondere Bedeutung der aktiven Ansprache arbeitsmarktferner Personen hingewiesen. Denn ein breites Spektrum an Angeboten, koordinierte Dienstleistungsketten und eine engmaschige Betreuung können erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn ein Netzwerkpartner einen ersten Kontakt zum „Hilfesuchenden“ aufgebaut hat. Insofern ist die Aktivierung der Zielgruppe schon dadurch begrenzt, wenn die Person keinen systematischen Kontakt zu Institutionen hat. Für die Aktivierung dieses Personenkreises sollte den geeigneten Zugangswegen höhere Aufmerksamkeit eingeräumt werden – nicht

zuletzt in künftigen Aufrufen des Landes. Diese könnten explizit auf die Entwicklung eines Konzepts der aktiven und aufsuchenden Ansprache hinwirken.

Nachhaltigkeit

Wie die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, haben die Projekte eine nachhaltige Wirkung auf die Netzwerkstrukturen in den Quartieren, wenn auch das Netzwerkcoaching nicht auf dem Niveau erhalten bleiben wird, das es während der Projektlaufzeit hatte. Insofern war die zweijährige Projektlaufzeit ausreichend, um eine nachhaltige Verbesserung für Netzwerk und Zielgruppe zu erzielen. Anzustreben wäre es allerdings, das erzielte Niveau bei Ende einer Projektförderung weitgehend aufrechtzuerhalten. Dies könnte erreicht werden, wenn der Fördergegenstand – hier die Netzwerkcoachs – nicht zu einem Stichtag ihre Arbeit beenden und die Aufgaben des Netzwerkmanagements gleichzeitig und möglichst umfassend auf die Netzwerkpartner übertragen werden müssen. Günstiger wäre eine Förderung über eine angemessene Dauer, um die Entwicklung strukturbildender Maßnahmen zu gewährleisten. Anschließend gleitet die Förderung sukzessive aus, damit die Managementaufgabe schrittweise und geordnet an andere Akteure übertragen werden kann.

Die Antragsteller sind verpflichtet, in den Antragsunterlagen darzulegen, wie die entwickelten Strukturen nach Auslaufen der Förderung Bestand haben sollen. Um den Netzwerkpartnern die kollektive Aufgabe, eine nachhaltige Wirkung über das Projektende hinaus zu sichern, auch während der Program Umsetzung bewusst zu halten, sollte auch eine Konkretisierung der ursprünglich geplanten Maßnahmen obligatorisch vorgesehen sein.

Literatur

- Aehnelt, Reinhardt/Kahl, Michael/Berendt, Ulrike/Kloth, Melanie/Ruiz, Marcelo (2008): **Analyse der qualitativen Prozesse bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt NRW“**. Studie im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungsansatzes „Soziale Stadt NRW“, Essen.
- Castells, Manuel (1996): **The Rise of the Network Society. The Information Age**, Vol. I. Cambridge/Oxford.
- Castells, Manuel (2003): **Das Informationszeitalter. Bd. 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft**. Durchges. Nachdruck der 1. Aufl., Opladen: Leske+Budrich.
- Castells, Manuel (2006): **The Network Society: From Knowledge to Policy**. In: Castells, Manuel/Cardoso, Gustavo (Hrsg.): **The Network Society: From Knowledge to Policy**. Washington D. C.: Center for Transatlantic Relations/JHU-Sais, S. 3 – 21.
- Clemons, Eric K./Reddi, Sashidhar P. (1994): **The Impact of I. T. on the Degree of Outsourcing, the Number of Suppliers, and the Duration of Contracts**, in: Nunamaker, Jay. F., Sprague, Ralph H. (Hrsg.): **Proceedings of the 27th Annual HICSS**. Vol. IV, 1994, S. 855 – 864.
- Diewald, Martin/Sattler, Sebastian (2010): **Soziale Unterstützungsnetzwerke**. In: Christian Stegbauer und Roger Häußling (Hrsg.): **Handbuch Netzwerkforschung**. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Netzwerkforschung, 4), S. 689 – 699.
- Hild, Paul (1997): **Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht**: edition sigma.
- Holland, C. P./Lockett A. G. (1994): **Strategic Choice and Interorganisational Information Systems**. Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences. S. 405 – 415.
- Holland, C. P./Lockett A. G. (1997): **Mixed mode network theory: The strategic use of electronic communication by organization**. *Organization Science* 8 (4): S. 475 – 488.
- Kersting, Volker/Strohmeier, Klaus/Teicke, Michael (2013): **Soziale Kontextbedingungen der Stadtentwicklung 2006 – 2009**. Indikatoren gestütztes Monitoring im Rahmen der Evaluation des integrierten Handlungskonzeptes „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen, Essen.
- MAIS NRW (2012a): **Richtlinie C 6 – Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten**, in: ESF-Förderhandbuch 2007 – 2013. Leitfaden mit allgemeinen Hinweisen für Zuwendungsempfänger und -empfängerinnen und ESF-Förderrichtlinie im Anhang, Düsseldorf, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, S. 51 – 53, URL: http://www.arbeit.nrw.de/pdf/esf/esf_foerderhandbuch_nrw_2007_2013.pdf
- MAIS NRW (2012b): **„Aktiv für Arbeit im Stadtteil – arbeitsmarktpolitisches Netzwerkcoaching in städtischen Problemgebieten“** (Handreichung) vom 13.02.2012, Düsseldorf, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Malone, T. W./Yates, J./Benjamin, R. I. (1987): **Electronic Markets and Electronic Hierarchies**, in: *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, S. 484 – 497.
- Mühge, Gernot/Hertwig, Markus/Tackenberg, Hellen (2004): **More competition, more cooperation. E-business and transition of the automobile supply industry**, *Int. J. Automotive Technology and Management*, Vol. 4 No. 4, 2004.
- Reis, Claus (1997): **„New Public Management“ im Rahmen der Produktion von Dienstleistungen. Das Konzept der „Leistungskette“ als Alternative zur Produktorientierung**. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV)* 10/199.
- Reis, Claus (2011): **Alleingelassen? Arbeitslose junge Alleinerziehende und die Notwendigkeit vernetzter Hilfeangebote**. In: *BZgA Forum* (1), S. 11 – 14.
- Reis, Claus/Geideck, Susan/Hobusch, Tina/Kolbe, Christian/Wende, Lutz (2010): **Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende**. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

- Schmid, Günther (1994): **Reorganisation der Arbeitsmarktpolitik. Märkte, Politische Steuerung und Netzwerke der Weiterbildung für Arbeitslose in der Europäischen Union.** Berlin (WZB Discussion Paper, FS I S. 94 – 213).
- Schubert, Herbert (Hrsg.) (2008): **Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen; Grundlagen und Praxisbeispiele.** 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).
- Städtenetz Soziale Stadt NRW/MBWSV NRW (2015): **Soziale Stadt NRW, Programmhintergrund, Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen,** URL: <http://www.soziale-stadt.nrw.de/programmhintergrund/>
- Sydow, Jörg (1999): **Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung.** In: Jörg Sydow (Hrsg.): **Management von Netzwerkorganisationen.** Wiesbaden: Gabler, S. 279 – 314.
- Sydow, Jörg (2005): **Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation.** 6. Nachdruck. Wiesbaden: Gabler (Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, S. 100).
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1997): **Komplexität und Reflexivität,** In: Ahlemeyer, H. W., Königswieser, R. (Hrsg.): **Komplexität managen,** Wiesbaden, S. 147 – 162.
- Windeler, Arnold (2001): **Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation.** 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wolf, Harald (2000): **Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose,** in: *Arbeit*, Heft 2, Jg. 9 (2000), S. 95 – 104.

Impressum

Herausgeber

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: +49 2041 767-0
Telefax: +49 2041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Autorin/Autoren

Dr. Georg Worthmann, G.I.B.
Kathrin Filipiak und Gernot Mühge, Helex Institut, Bochum

Redaktion

Manfred Keuler

Gestaltung

Andrea Bosch

ISSN-Nr. 1866-0401

Oktober 2015



G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Im Blankenfeld 4

46238 Bottrop

Telefon: 02041 767-0

Telefax: 02041 767-299

E-Mail: mail@gib.nrw.de

Internet: www.gib.nrw.de