

Netzwerke fördern betriebliche Ausbildungsstrukturen

Evelyn Borsdorf, Gabriele Schünemann

Die Netzwerkakteurinnen und -akteure suchen gemeinsam nach Lösungen für ein Handlungsproblem, das sie aus unterschiedlichen, jedoch voneinander abhängigen Interessen bearbeiten wollen. Für die Beteiligten stellt ein Netzwerk somit keinen Selbstzweck dar, sondern bietet vielmehr Strukturen, die es ermöglichen, konkrete Ziele und Absichten zu verfolgen, und die als Lösungsmöglichkeit ihrer Probleme gesehen werden (vgl. hierzu Mayntz 1993; Schubert 1995).

Vom JOBSTARTER-Programm geförderte Netzwerke sollen einen Beitrag zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze leisten. Wie gut ein Netzwerk arbeitet, spiegelt sich aber nicht allein in der Zahl neu geschaffener Ausbildungsplätze wider. Schließlich zielen Netzwerke auch darauf, die betriebliche Ausbildungskultur in einer Region zu fördern und zu stabilisieren. Eine erfolgreiche Arbeit muss sich daher an mehreren Indikatoren messen lassen. Für das JOBSTARTER-Regionalbüro Nord Anlass genug, zu einem zweitägigen Werkstattgespräch zum Thema Erfolgsindikatoren einzuladen. Ein erwünschter Nebeneffekt: Während der Diskussion über Prozesse und Indikatoren sammelten die Beteiligten hilfreiche Tipps für die Antwort auf die zentrale Frage, wie sich betriebsorientierte Ausbildungsnetze entwickeln lassen.

Am Fachgespräch nahmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von JOBSTARTER-Projekten, die nachhaltige Netzwerkstrukturen aufbauen wollen, sowie Vertreter aus den Regionalbüros teil. Christoph Acker vertrat die Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung.

JOBSTARTER fördert strategische und thematische Netzwerke

Netzwerkarbeit ist eine Voraussetzung für die Förderung der betrieblichen Ausbildungskultur in der Region, für die Stärkung und Weiterentwicklung der Ausbildungsstruktur und letztendlich für die Schaffung neuer und zusätzlicher Ausbildungsplätze. Daher sehen die Förderrichtlinien des JOBSTARTER-Programms vor, Ausbildungsnetzwerke zu initiieren und zu moderieren. Allein in der ersten Förderrunde setzen 24 Projekte den Baustein „Aufbau und Betreuung regionaler und thematischer Ausbildungsnetzwerke“ und 16 Projekte den Baustein „Regionale Ausbildungsmoderation“ um – ein deutlicher Hinweis auf den Bedarf an Netzwerkarbeit. Verbunden ist damit gleichzeitig die Erwartung, durch ein gemeinsames und abgestimmtes Vorgehen neue und zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen, dies sowohl durch strategische als auch thematische Netzwerke.

Strategische Netzwerke

In einer Vielzahl von Regionen haben sich unter Einbeziehung verschiedener Akteure der beruflichen Bildung sowie weiterer gesellschaftlicher Gruppen regionale Kommunikations- und Kooperationsforen („Runde Tische“, „Regionale Bündnisse“ etc.) zur Verbesserung der jeweiligen regionalen Ausbildungssituation etabliert. Diese *strategischen* Netzwerke bündeln finanzielle und Humanressourcen mit dem Ziel, die betriebliche Ausbildungsstruktur in der Region zu optimieren. Sie tragen dazu bei, Förder- bzw. Unterstützungsangebote aufeinander abzustimmen und zu organisieren. Strategische Netzwerke koordinieren gleichzeitig auch kurz- und langfristige Aktivitäten und Projekte.

Thematische Netzwerke

Diese Ausbildungsnetzwerke greifen Wachstums- bzw. Kristallisationskerne mit entsprechendem wirtschaftlichem Potenzial in einer Region auf. Sie tragen dazu bei, in diesen neuen Branchen eine Ausbildungskultur zu entwickeln, insbesondere dann, wenn die bisherige Ausbildungsleistung noch unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Thematische Netzwerke dienen dem Aufbau einer Informations- und Kommunikationsstruktur der am Ausbildungsprozess beteiligten Akteure (Betriebe, Berufsschulen, Kammern, Innungen etc.), die sich in ihrer Organisationsform an den Interessen der Betriebe orientiert. Potenziale für zusätzliche betriebliche Ausbildungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und ausgeschöpft.

Thematische Netzwerke können dabei regional und grenzregional¹ den Prozess der Implementierung neuer Ausbildungsberufe unterstützen.

Betriebliche Netzwerkstrategien

Voraussetzungen, Kriterien und Strategien für den nachhaltigen Aufbau von Netzwerken sind in zahlreichen Studien und Handlungskonzepten beschrieben worden.

In dem Werkstattgespräch stellte sich die Frage, welchen speziellen Faktoren und Modalitäten der Aufbau von *betriebsorientierten* Netzwerken folgt. Auf der Basis der Netzwerktheorie und der bisherigen Erfahrungen der Projekte arbeiteten die Beteiligten den Prozess der Netzwerkarbeit systematisch auf. Sie gliederten ihn in drei Phasen und legten entsprechende Erfolgsindikatoren fest.

Phase I: Das Netzwerk wird aufgebaut

Obwohl strategische und thematische Netzwerke unterschiedliche Schwerpunkte setzen, folgen Aufbau und Moderation den gleichen Kriterien und Strategien. Ein deutlicher Unterschied zeichnet sich jedoch bei der Ansprache und Motivation der Akteure ab.

Zu den Akteuren *strategischer* Netzwerke gehören u. a. die regionale Arbeitsagentur, Kammern, Wirtschaftsförderung, Berufsschulen, betriebsnahe Beratungs- und Bildungseinrichtungen und oft auch die Jugendberufshilfe. Netzwerkarbeit ist ein Bestandteil ihres generellen Aufgabenspektrums. Die Mitarbeitenden sind vertraut mit den in diesen Runden existierenden Arbeits- und Auseinandersetzungsformen und sie sprechen die dort gebräuchliche Fachsprache. Der Round Table, die Agenda und die To-do-Liste gehören genauso zu ihrem Alltagsrepertoire wie Metaplan-Karten, Flipchart und Beamer. Die Teilnahme an Koordinationsrunden oder Arbeitsgruppen ist für sie bezahlte Arbeitszeit. Wird für sie deutlich, welchen Nutzen das Netzwerk für ihre jeweilige Arbeit hat, so sind sie relativ leicht zu einer Teilnahme zu bewegen.

Bereits in der Aufbauphase ist es wichtig, dass für alle Beteiligten der gleiche Wissensstand hergestellt und ein Klima des Vertrauens und der Gegenseitigkeit aufgebaut wird. Viele Projekte haben den Auftrag, neue und/oder zusätzliche Ausbildungsplätze zu entwickeln. Dies ist bei gleicher Zielsetzung oft eine Quelle für Konkurrenz statt für Kooperation. Ein erster Schritt, Konkurrenzempfinden abzubauen, kann durch das Schaffen von Transparenz der unterschiedlichen Systeme, in denen die Einzelnen agieren, erfolgen. Zu einer Kultur des Miteinanders gehört auch, dass sich die Akteure gegenseitig ihre Angebote und Erfolgskriterien vorstellen.

¹ Der Begriff „regional“ umfasst dabei in der Regel geographische bzw. administrative Einheiten von Landkreisen bzw. Arbeitsagentur-Bezirken. Kooperationen mit angrenzenden Bereichen sind dabei nicht ausgeschlossen.

Beim Aufbau von *thematischen* Netzwerken sind die Kommunikationsstrukturen und Motivationslagen von Betriebsinhaber/inne/n und Unternehmensverbänden als entscheidende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Eine Teilnahme an Informations- und Steuerungsunden oder Arbeitsgruppen bedeutet für diese Zielgruppe unbezahlte und damit auch zunächst unproduktive Zeit. Ihre Motivation für eine engagierte Teilnahme hängt ganz deutlich von dem aus ihrer Sicht erwarteten Gewinn ab. Die Erfahrungen zeigen, dass dies neben praktischen Informationen auch die Kommunikation und der Austausch mit anderen Betriebsinhaber/inne/n sein kann oder auch die Bereitschaft, sich sozial zu engagieren.

Merke – Transparenz schaffen!

Arbeiten Sie die Ziele des Netzwerkes klar heraus und benennen sie Themen und Inhalte. Stellen Sie sicher, dass die Akteure selbst Gewinne und Nutzen aus der Netzwerkarbeit ziehen und nicht nur eigene Erfahrungen weitergeben sollen.

Suchen Sie die passende Kommunikations- und Organisationsform und beachten Sie: Betriebsinhaber/innen sprechen eine andere Sprache als Berufsnetzwerker/innen!

ERFOLGSINDIKATOR: DIE STRUKTUR STEHT.

Der erfolgreiche Abschluss der Aufbauphase lässt sich daran messen, dass ein Netzwerkkonzept vorliegt. Es analysiert die Schwächen der Region oder einer Branche und zeigt auf, wo strukturelle Verbesserungen und neue Ausbildungsplätze durch die Netzwerkarbeit entstehen können. Die entsprechenden Akteure haben diesem Konzept zugestimmt und sind für eine verbindliche Mitarbeit gewonnen. Die Arbeitsformen sind festgelegt.

Phase II: Umsetzung der Netzwerkarbeit

„Wenn man nicht mehr weiter weiß, gründet man `nen Arbeitskreis“ ... und oft bleibt man leider hierbei stehen. Man trifft sich, tauscht Erfahrungen aus, redet über Mängel und Probleme, und nach einigen Treffen dreht sich die Diskussion im Kreis. Erfolgreiche Netzwerkarbeit geht darüber hinaus.

Mitarbeiter/innen der JOBSTARTER-Projekte müssen bei der Umsetzung der Netzwerkstrategie die Motoren sein. Sie tragen dazu bei, dass aus dem wichtigen ersten Erfahrungsaustausch und der Beschreibung der Probleme kleinere und größere Aktionen und Projekte zur Verbesserung der Ausbildungsstruktur entstehen. Eng damit verbunden ist die Schaffung und Besetzung neuer betrieblicher Ausbildungsplätze. Hierzu initiieren sie Arbeitsgruppen/-strukturen und arbeiten aktiv an den Projekten mit.

Einige Beispiele aus der Praxis: Vertreter/innen der Kammer, einer betrieblichen Interessensgemeinschaft und der Berufsschule organisieren eine grenzüberschreitende Verbundausbildung. Eine Arbeitsgruppe aus Wirtschaftsförderung, Berufsberatung, Ausbildungsplatzakquisiteuren der Kammern und Bildungsträger stellen Informationsmaterial zu regionalen Beratungsangeboten für Betriebe her. Das JOBSTARTER-Team lädt ein, moderiert die Sitzung oder führt Protokoll und organisiert die notwendige Öffentlichkeitsarbeit, was zur Entlastung der anderen Akteure beiträgt.

Merke – Netzwerkarbeit muss (auch) aus den Akteuren selbst heraus entstehen!

Erfolgreiche Netzwerkarbeit lässt sich nicht „übers Knie brechen“. Sie braucht Zeit und muss aus der Einsicht der Akteure und der daraus resultierenden Notwendigkeit zum Handeln entstehen. In der Regel verändern sich die Inhalte der Netzwerkarbeit: Wenn der anfängliche Erfahrungsaustausch, der auch zum Aufbau des gegenseitigen Vertrauens dient, zur Zufriedenheit aller abgeschlossen ist, können sich die Akteure den inhaltlichen Aufgaben zuwenden.

ERFOLGSINDIKATOR: ZUSÄTZLICHE AUSBILDUNGSPLÄTZE ENTSTEHEN.

Die Phase der Umsetzung ist erfolgreich, wenn neue Ausbildungsstrukturen aufgebaut wurden. Beispielhaft wurde hier genannt, dass Betriebe regelmäßig an Info-Veranstaltungen in Berufsbildenden Schulen teilnehmen oder eine Clearingstelle zur Betriebsansprache bei Praktika und Ausbildungsplatzakquise eingerichtet ist. Und ganz wichtig: Zusätzliche bzw. neue Ausbildungsplätze entstehen als Resultat dieser Aktivitäten.

Phase III: Nachhaltigkeit und Transfer

Die Förderung durch das JOBSTARTER-Programm ist zeitlich begrenzt. Umso wichtiger ist es, dass die aufgebauten Strukturen auch über diesen Zeitraum hinaus erhalten bleiben. Daher müssen in der dritten Phase die Sicherung der Nachhaltigkeit und der Transfer der Ergebnisse rechtzeitig eingeleitet werden.

Dies geschieht durch eine Reflexion der Arbeit sowohl innerhalb des JOBSTARTER-Teams als auch gemeinsam mit den Netzwerkakteuren. Die ursprünglich definierten Ziele werden mit den tatsächlichen Ergebnissen abgeglichen: Was haben wir erreicht? Wo gab es hindernde und fördernde Faktoren? Was wollen wir verbessern? Unter diesen Fragestellungen werden die Ergebnisse der Arbeit bewertet. Informationsveranstaltungen, Best-Practice-Materialien, Internet-Seiten und Pressearbeit machen die Ergebnisse für Interessierte innerhalb und außerhalb der Region zugänglich.

Merke – Netzwerke brauchen „Kümmerer“!

Mit wichtigen Akteuren der Region oder aus der Branche sollte rechtzeitig eine Entscheidung über Fortführung oder Ende des Netzwerkes getroffen werden. Für die Fortführung bedarf es eines Konzepts, es müssen Ressourcen festgelegt und die Koordination muss abgesichert werden. Und vergessen Sie nicht, einen „würdigen“ Abschluss zu gestalten. Erfolge müssen gefeiert werden, und Feiern können auch dazu dienen, neue Partner zu aktivieren.

Das Regionalbüro Nord dankt allen Beteiligten für die intensive und engagierte Mitarbeit.

Literaturhinweise

Bennewitz, H./Sänger, R. (2001): Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetze. In: [Jugend@work.net](#) – Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt, Hamburg.

Mayntz, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Héritier, A. (Hg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung, Opladen.

Nüsken, D. (2006): Regionale Vernetzung von Beratungs- und Unterstützungssystemen im Übergang von der Schule in den Beruf: EQUAL-Entwicklungspartnerschaft *ProJob Org*, Fachtagung: Netzwerke statt Konkurrenz – gemeinsam stark für Jugendliche, Hamm.

Schubert, K. (1995): Struktur-, Akteur- und Innovationslogik: Netzwerkkonzeptionen und die Analyse von Politikfeldern. In: Jansen, D./Schubert, K. (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion, Marburg.

Autorinnen:

Evelyn Borsdorf, Diplom-Pädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH), JOBSTARTER-Regionalbüro Nord

Gabriele Schünemann, Diplom-Lehrerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH), JOBSTARTER-Regionalbüro Nord

JOBSTARTER Regionalbüro Nord

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH)
Kieler Straße 103, 22769 Hamburg

Tel.: 040 855064-92, Fax: 040 20977931

E-Mail: jobstarter@inbas.com

Internet: www.jobstarter.de