

Verbesserung der Qualifizierungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund durch lokale Netzwerke

Auswertung von zehn Fallstudien

Günther Schaub



Forschungsschwerpunkt
Übergänge in Arbeit

Wissenschaftliche Texte

3/2007

Wissenschaftliche Texte

Günther Schaub

**Verbesserung der Qualifizierungschancen von
Jugendlichen mit Migrationshintergrund durch
lokale Netzwerke.**

Auswertung von zehn Fallstudien

Der Forschungsschwerpunkt Übergänge in Arbeit des Deutschen Jugendinstituts hat im Jahr 2006 im Auftrag der Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (IBQM) beim Bundesinstitut für Berufsbildung in zehn Fallstudien den Beitrag Beruflicher Qualifizierungsnetzwerke (BQN) zur Verbesserung der Qualifizierungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund untersucht. Das Deutsche Jugendinstitut veröffentlicht hier eine Auswertung dieser Fallstudien mit Erlaubnis des Bundesinstituts für Berufsbildung. Die Verantwortung für den Bericht und seine Aussagen liegt beim Deutschen Jugendinstitut

© 2007 Deutsches Jugendinstitut e.V.
Forschungsschwerpunkt Übergänge in Arbeit
Nockherstraße 2, 81541 München
Telefon: +49/ (0)89 6 23 06-0
Fax: +49/ (0)89 6 23 06-162
E-Mail: info@dji.de

Regionale Außenstelle Halle
Franckeplatz 1, Haus 12/13, 06110 Halle
Telefon +49/ (0)345 68 178-0
Fax: +49/ (0)345 68 178-47

1.	Einleitung	5
1.1	Die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerk (BQN) im Rahmen des BQF-Programms	5
1.2	Die Fallstudien BQN	8
1.2.1	Fragestellung	8
1.2.2	Methodische Anmerkungen	11
2.	Rahmenbedingungen	14
3.	Intervention durch Vernetzung relevanter Strukturen	22
3.1	Potenzielle Netzwerkpartner und ihre Einbeziehung in die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke	23
3.1.1	Arbeitsverwaltung	24
3.1.2	Kommunen	28
3.1.3	Kammern	32
3.1.4	Schulen und Schulverwaltung	37
3.1.5	Freie Träger	42
3.1.6	Migrantenselbstorganisationen (MSO)	42
3.2	Probleme beim Aufbau von kommunalen und regionalen Kooperationsbeziehungen und -strukturen zur netzwerkbasierten Intervention im Übergang Schule – Beruf	52
3.2.1	Strukturelle Probleme	52
3.2.2	Spezielle Probleme	74
4.	Effekte der Netzwerkarbeit	79
4.1	Auf- und Ausbau von Kooperationsbeziehungen	79
4.2	Exkurs: Netzwerkanalyse	81
4.3	Empowerment der MSO	83
4.4	Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund	88
4.4.1	Platzierung des BQN-Fokus' auf der Ebene der politischen Steuerung	88
4.4.2	Sensibilisierung maßgeblicher Akteure für das BQN-Thema	93
5.	Überlegungen zur Optimierung der netzwerkbasierten Interventionsstrategie	98
5.1	Parallelstrukturen vermeiden	99
5.2	Systemgrenzen überwinden	100
5.3	Interkulturelle Ausrichtung als Zusatznutzen propagieren	101
5.4	Netzwerk- und Koordinierungsstruktur flexibel handhaben und mit Maßnahmen- und Dienstleistungsstrukturen rückkoppeln	102
5.5	MSO professionalisieren	103
5.6	Qualitätsstandards setzen	104

Anhang	105
Gesprächsleitfäden	105
Gesprächsleitfaden BQN-Team	106
Gesprächsleitfaden Netzwerkpartner	108
Literatur	111

1. Einleitung

1.1 Die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerk (BQN) im Rahmen des BQF-Programms¹

Im Winter 2001/2002 startete das Bundesprogramm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung von Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“ (BQF-Programm) des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Das Programm BQF wollte einen maßgeblichen Beitrag zur Förderung von Zielgruppen mit besonderem Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf leisten. Initiativen sollten mit dem Ziel gefördert werden, zu einem gut strukturierten, transparenten und damit leistungsfähigen und verlässlichen Fördersystem zu kommen. Alle förderbedürftigen jungen Menschen sollten erreicht und ihrem jeweiligen Förderbedarf entsprechend unterstützt werden.

Das BQF-Programm des BMBF war in vier große Handlungsstränge (Innovationsbereiche) und 17 Themenfelder gegliedert. Einer dieser Innovationsbereiche galt ausdrücklich der „Verbesserung der beruflichen Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten“ (BQF-Programm Innovationsbereich IV). Zu den Themenfeldern in diesem Bereich zählten (Schulte 2002)

- der Auf- und Ausbau von zielgruppenspezifischen Unterstützungsmaßnahmen in Ausbildung und Ausbildungsvorbereitung,
- die Erprobung und Entwicklung von neuen Modellen der Nachqualifizierung,
 - die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten für Teilnehmer und Betriebe,
 - die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit.

Parallel dazu strebte das BQF-Programm aber auch Strukturverbesserungen etwa in Form des „Auf- und Ausbaus von Kooperationsnetzen unter Beteiligung aller relevanten Akteure auf lokaler/regionaler Ebene“ (Innovationsbereich I) an.

In diesem Zusammenhang „Strukturverbesserungen bei der beruflichen Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten“ ist das Teilprogramm BQN zu sehen. Ziele der zehn lokalen und regionalen Beruflichen Qualifizierungs-Netzwerke (BQN) waren

- die Förderung der Selbstkompetenz der Jugendlichen und ihrer Angehörigen (Individualisierung, Bildungswege, Empowerment);
- die Sensibilisierung/Weiterbildung der Akteure des Handlungsfeldes im Hinblick auf die Berücksichtigung der Potenziale/ Kompetenzen der Jugendlichen;

1 Quelle: BQNet.

- Strukturelle Veränderung durch Stiftung von Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Institutionen.

Die Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (IBQM) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) unterstützte die Umsetzung der lokalen und regionalen Handlungskonzepte der BQN durch wissenschaftliche Begleitung in Form einer prozessbegleitenden Evaluation und durch das Monitoringsystem auf der webgestützten Kommunikationsplattform BQNet.

Durch die lokalen und regionalen Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke hat das BMBF das vom Bündnis für Arbeit geforderte „gemeinsame Handeln im Rahmen lokaler/regionaler Netzwerke“ aufgegriffen, dessen Ziel es ist, durch Entwicklung und Weiterentwicklung von bereits bestehenden Kooperationsnetzwerken die Chancen auf einen Ausbildungsplatz dieser Zielgruppe zu erhöhen und damit nachhaltig die berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten zu verbessern. Mit der Einrichtung dieser BQN verband das BMBF die Hoffnung, dass Kooperation und Vernetzung zentraler Akteure wie der Kammern, der Arbeitsagenturen, der kommunalen Einrichtungen, der Gewerkschaften, Schulen, Bildungsträger und insbesondere auch der Migrantenselbstorganisationen auf lokaler und regionaler Ebene die Voraussetzungen dafür schaffen, dass junge Migrantinnen und Migranten bessere Startchancen erhalten, indem sie besonders gefördert, ihre Potenziale aus bikultureller Erfahrung und Zweisprachigkeit weiterentwickelt und für die Belange einer globalisierten Wirtschaft und multikulturellen Gesellschaft entsprechend genutzt werden.

Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen hängt ab von der Überwindung struktureller Hürden im Bildungs- und Ausbildungssystem, die u.a. auf eine monokulturelle Bildungstradition zurückzuführen sind und das Gesichtsfeld der Akteure des Handlungsfeldes einschränken. Sensibilisierung und Weiterbildung von Akteuren des Handlungsfeldes mit dem Ziel, stereotype Vorstellungen zu überwinden und offen auf die Zielgruppe zuzugehen, sind daher Voraussetzung für den Umgang mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Bildung, Berufsorientierung und -beratung, Ausbildung und Arbeitswelt, deren Profil nicht den gängigen Erwartungen entspricht. Um diesen Prozess zu unterstützen, forderte das Programm eine aktive Beteiligung der Migrantenselbstorganisationen und Fachkräfte mit Migrationshintergrund an der Arbeit der BQN. Damit sollte die Veränderung der Wahrnehmung der Zielgruppe in der lokalen und regionalen Öffentlichkeit und in den Medien (inklusive Verbundspresse) insgesamt angestrebt werden.

Die BQN im BQF-Programm unterschieden sich in ihrer Konzeption von anderen BQN (z.B. in Köln, Bremen oder Hamburg) dadurch, dass sie auf *Konzeptentwicklung, Modellbildung* und *Erfahrungstransfer* und nicht auf *Einzelberatung* ausgerichtet waren. Sie sollten *berufsbildungspolitische* Auswirkungen haben. Somit standen Strukturverbesserungsmaßnahmen im Vordergrund, die eine wesentliche Grundlage zur nachhaltigen Verbesserung der Situation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund hinsichtlich ihrer Chancen, einen Ausbildungsplatz zu erhalten.

ten, darstellen. Das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit (bis Sommer 2006) war, durch Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von bereits bestehenden Kooperationsnetzwerken die Chancen von Migrantinnen und Migranten auf einen Ausbildungsplatz zu erhöhen und damit nachhaltig deren berufliche Qualifizierung zu verbessern.

Die lokal oder regional angelegten Kooperationsnetzwerke waren dreigliedrig aufgebaut. Jedes BQN bestand aus einem Kernteam, einer strategischen Netzwerkgruppe und einer operativen Ebene. Das Kernteam organisierte in Abstimmung mit den Partnerinnen und Partnern das sich aufbauende Netzwerk und koordinierte die in regelmäßigen Abständen durchzuführenden Bestandsaufnahmen der für die berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten relevanten lokalen/regionalen Aktivitäten (Qualifizierungsangebote und verwandte Netzwerkansätze). In der strategischen Netzwerksteuerungsgruppe waren zentrale Akteure des Arbeits- und Ausbildungsmarktes, des Bildungswesens, der kommunalen Verwaltung und der Migrantenselbstorganisationen vertreten.

Diese und zusätzliche Partner führten in operativen Teilnetzwerken Projekte in fünf Handlungsfeldern (HF) durch:

- HF1 Übergang Schule - Ausbildung – Beruf;
- HF2 Akquisition von Ausbildungsplätzen;
- HF3 Berufsbildungsförderungspolitik für Migrantinnen und Migranten auf lokaler und regionaler Ebene;
- HF4 Bildungs-, Hochschul-, Weiterbildungs- und Forschungspolitik;
- HF5 Öffentlichkeitsarbeit.

In Anbetracht der lokalen und regionalen Rahmenbedingungen wurden in den Handlungsfeldern unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Im Zusammenhang mit den Fallstudien BQN haben wir uns konzentriert auf die netzwerkgestützte Implementierung übergangspolitischer Strategien der BQN zu Verbesserung der beruflichen Integration von jungen MigrantInnen in den Handlungsfeldern 1 (Übergang Schule – Ausbildung – Beruf) und 2 (Akquisition von Ausbildungsplätzen).

Handlungsfeld 1: Übergang Schule – Ausbildung – Beruf

Der Übergang Schule – Ausbildung – Beruf war das zentrale Handlungsfeld der BQN-Projekte, da es das Bildungs- und Berufsbildungssystem und die flankierenden Trägerangebote gleichermaßen umfasst. Es ist von besonderer Bedeutung für die Versuche, die strukturellen Rahmenbedingungen und die Einstellung der Akteure gegenüber der Zielgruppe und ihrer Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung auf lokaler bzw. regionaler Ebene zu beeinflussen. Die Mehrzahl der BQN setzte den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Präventionskonzepten im Übergang von Schule, Ausbildung und Beruf, die auch in Maßnahmen und Projekten der Benachteiligtenförderung insgesamt ein Bewusstsein für die Potenziale und Bedürfnisse der Jugendlichen mit Migrationshin-

tergrund, deren Anteil in allen Bereichen wächst, schaffen sollte (Stichwort „Cultural Mainstreaming“).

Handlungsfeld 2: Akquisition von Ausbildungsplätzen

Der dramatische Rückgang von betrieblichen Ausbildungsplätzen verbunden mit – zwar regional unterschiedlicher, aber im Bereich der Jugendlichen mit Migrationshintergrund besonders gravierender Arbeitslosigkeit – erschwert den Zugang von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die ohnehin schon sehr viel schlechter gestellt sind als deutsche Jugendliche, zur betrieblichen Berufsausbildung. Die BQN sollten auf eine Mobilisierung von Betrieben setzen, die bislang nicht ausbilden, und sich dabei insbesondere auf ausländische Unternehmen bzw. Unternehmen konzentrieren, deren Inhaber Migrationshintergrund haben.

1.2 Die Fallstudien BQN

1.2.1 Fragestellung

In den „Fallstudien BQN: Netzwerkbildung und Unterstützung bei der Ergebnissicherung“ untersuchte das DJI im Auftrag der Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (IBQM) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Ziele, Inhalte, Formen und Prozesse der Netzwerkaktivitäten der Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke für Migrantinnen und Migranten (BQN). Das Projekt „Fallstudien BQN“ sollte die Arbeit der lokalen und regionalen BQN dokumentieren, einen Erfahrungsaustausch und -transfer über das BQF-Programm hinaus ermöglichen und dazu beitragen, dass die Ergebnisse und Erfahrungen langfristig bildungs- und integrationspolitisch verwertbar gemacht werden können. Das Projekt diente auch der Weiterentwicklung von bereits bestehenden Kooperationsnetzwerken sowie der Entwicklung eines Instrumentariums zur Erarbeitung von bildungs-, übergangs- und integrationspolitischen Strategien auf der Basis der bisherigen Erfahrungen der BQN bei der Entwicklung von Kooperationsnetzwerken.

Die zentrale Forschungsfrage lautete: Welche Veränderungen wollten die zehn lokalen und regionalen BQN durch ihre Aktivitäten und Leistungen im Rahmen des vom BQF-Programm gesetzten Globalziels *Strukturelle Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Zugang der Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu Bildung und Ausbildung* unter den jeweiligen lokalen und regionalen Gegebenheiten mit Hilfe einer netzwerkförmigen Interventionsstrategie unter Beteiligung zentraler Partner erreichen in Bezug auf

- die Zielgruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund,
- die Zielgruppe der Eltern,
- die am Bildungs- und Ausbildungsprozess beteiligten Institutionen und Akteure (insbesondere Schulen),
- die Betriebe im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft,
- die verschiedenen Politikebenen (Kommune, Landkreis, Region),
- Wissenschaft und Forschung und öffentliches Bewusstsein.

Da diese „Wirkungshypothesen“ im Kontext der lokalen und regionalen Rahmenbedingungen von den einzelnen BQN sowohl unterschiedlich umgesetzt wurden, als auch einen unterschiedlichen Konkretisierungsgrad aufwiesen, vereinbarte IBQM mit dem DJI, *Fallstudien* zu den von den BQN durch netzwerkförmige Interventionsstrategien entwickelten Konzepten im Übergang Schule – Ausbildung – Beruf zu erstellen. Die Fallstudien sollten anhand der Befragung der Netzwerkpartner und der zentralen Akteure, deren aktive Mitwirkung vom BQF-Programm gefordert wurde, erstellt werden, mit dem Ziel, die qualitative Dimension der Partizipation kritisch zu untersuchen und auch förderpolitisch zu beleuchten. Neuralgische Punkte der Prävention, der kurativen Benachteiligtenförderung und der Möglichkeiten und Grenzen netzwerkförmiger Intervention im Interesse der verbesserten Bildungsbeteiligung der Zielgruppe sollen anhand dieser Fallstudien herausgearbeitet werden.

Im Rahmen der Fallstudien ging es vor speziell um die Frage, ob wichtige (potenzielle) BQN-Netzwerkpartner auf den verschiedenen relevanten operativen und strategischen Ebenen (siehe unten) in der Lage sind oder in die Lage versetzt werden können, das BQN-Konzept und die BQN-Ziele auf funktional und strategisch wichtigen Ebenen (siehe unten) zu implementieren und zu verstetigen. Zu diesen Zielen zählte in unserem Fall vor allem die Unterstützung von jungen MigrantInnen am Übergang Schule – Beruf, also insbesondere

- eine adäquate zielgerichtete und zielgruppenspezifische (vor)berufliche Qualifizierung von jungen MigrantInnen sowie
- ein effektives zielgerichtetes individualisiertes Übergangsmanagement Schule – Ausbildung – Beruf unter Mitwirkung der lokalen/regionalen Akteure.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung „erfolgreicher Übergang Schule – Beruf für MigrantInnen und Integration durch berufliche Qualifizierung“ rückten zunächst zwei Ebenen mit ihren jeweiligen funktionalen und strukturellen Aufgaben und Kompetenzen als (potenzielle) strategische Netzwerkpartner der BQN und als „Motoren“ zur Erreichung der o.g. BQN-Zielsetzung ins Blickfeld der Fallstudien:

- Die Ebene der *Ökonomie* (Ausbildungsbetriebe und/oder ihre Interessenvertreter wie Kammern etc.) in ihrer Funktion als für die Ausbildung (auch) von jungen MigrantInnen in erster Linie zuständige Instanzen.
- Die Ebene der *Migranten(selbst)organisationen* in ihrer Funktion

- einerseits als Interessenvertreter für die Belange und Probleme junger MigrantInnen (auch) am Übergang Schule – Beruf und als Anbieter von Kursen, Projekten, Maßnahmen etc., die diesem Ziel dienen,
- andererseits als Interessenvertreter und Ratgeber von/für Betriebe(n), die bislang nicht ausbilden, und deren Inhaber Migrationshintergrund haben.

Beide Ebenen sind qua Interessenlage, Aufgabenstellung und/oder Einfluss- und Machtposition prädestiniert, einerseits zur erfolgreichen Umsetzung der Leitlinie „Integration durch Qualifikation“ selbst maßgeblich beizutragen, andererseits die BQN-Ziele in ihrer jeweiligen Einflussosphäre und im von ihnen beeinflussbaren Netzwerk zu implementieren und zu verstetigen. Beide Ebenen sollten in Form geeigneter Repräsentanten im Rahmen der Fallstudien zu Wort kommen.

Außerdem waren für die Fallstudien weitere Ebenen mit (potenzieller) Fach- und Entscheidungskompetenz im Sinne unserer Fragestellung relevant:

- Die Ebene der *Politik* (Kommune und/oder Landkreis und/oder Land) in ihrer Funktion als Steuerungsinstanz für integrationspolitische Prozesse und für die Entwicklung und Umsetzung bildungs-, übergangs- und integrationspolitischen Strategien.
- Die Ebene der *Arbeitsverwaltung* (Agentur für Arbeit: Berufsberatung und Arbeitsvermittlung; ARGE; JobCenter U25 etc.) in ihrer Funktion als maßgebliche Steuerungsinstanz im Bereich Übergang Schule – Beruf und als vermittelnde Instanz zwischen Jugendlichen als Nachfragern nach und Betrieben als Anbietern von Ausbildungsplätzen.
- Die Ebene der *Gewerkschaften* als Interessenvertreter auch der Belange von (jugendlichen) MigrantInnen.
- Die Ebene der *allgemeinbildenden Schulen* (einschließlich der Schulverwaltung und eventueller Kooperationspartner) in ihrer Funktion als Vermittler von Grundkompetenzen sowie von Kompetenzen, die am Übergang Schule – Beruf relevant sind (Berufsorientierung und -vorbereitung etc.).
- Die Ebene der *Berufsschulen* vor allem in ihrer Funktion als relevante Institutionen für Jugendliche, die in den ersten Ausbildungsmärkt (zunächst) nicht einmünden können.

Mit den Fallstudien auf der Systemebene und ihrer Ergänzung durch die bei den „Lokalterminen“ (siehe unten) angeregten Nachhaltigkeitsstrategien auf kommunal- bzw. landespolitischer Ebene wollte IBQM auch einen Beitrag zur Diskussion um die „BQN-Produkte“ leisten.

1.2.2 Methodische Anmerkungen

Die empirische Basis für die Fallstudien bildeten leitfadengestützte Explorationen mit Personen, die zwei Bedingungen erfüllen sollten:

- Die Gesprächspartner bzw. ihre Institution/Organisation sollten in das jeweilige lokale/regionale BQN-Netzwerk nicht nur auf der operativen Ebene („Maßnahmenebene“), sondern vor allem auch auf der strategischen Ebene zumindest formell integriert sein.
- Die Zielpersonen sollten im Rahmen ihrer Institution und Organisation Kompetenzen/Zuständigkeiten für den Bereich Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen haben.

Aus den Zuständigkeiten und Kompetenzen der o.g. Ebenen für den Bereich *Übergang Schule – Beruf* leiteten sich die konkreten möglichen Zielpersonen als GesprächspartnerInnen für die Fallstudien ab. Zu Wort kommen sollten

- VertreterInnen der *ökonomischen Ebene* (IHK, HWK, Kreishandwerkerschaft und/oder anderer relevanter Organisationen) und/ oder die VertreterInnen von (Ausbildungs)Betrieben, soweit sie in das lokale/regionale BQN-Netzwerk eingebunden waren.
- VertreterInnen von relevanten *Migranten(selbst)organisationen*, sofern zu ihrem selbst definierten Aufgabenspektrum auch der Bereich Übergang Schule – Beruf zählt.
- VertreterInnen der Gewerkschaften, die (auch) für die berufliche Integration von (jungen) MigrantInnen zuständig sind.
- VertreterInnen der Kommune oder des Landkreises, zu deren Aufgabenfeld die berufliche und soziale Integration von MigrantInnen zählt (Integrationsbeauftragte, Ausländerbeauftragte u.ä.).
- VertreterInnen der Agentur für Arbeit, der ARGE, der Job-Center, die (auch) für die Zielgruppe der jugendlichen MigrantInnen zuständig sind.
- VertreterInnen allgemeinbildender und/oder beruflicher Schulen, die in das BQN-Netzwerk eingebunden waren, sowie gegebenenfalls ihre Kooperationspartner im Bereich Berufsorientierung und –vorberitung, sowie gegebenenfalls VertreterInnen der Schulbehörde.

Zielpersonen waren in jedem Fall auch die Mitglieder des BQN-Teams.

Dazu gesellten sich als potenzielle GesprächspartnerInnen im Einzelfall weitere wichtige Akteure, die im Rahmen des jeweiligen BQN zentrale strategische Bedeutung im o.g. Sinn hatten. Unter den GesprächspartnerInnen sollten Personen mit und ohne Migrationshintergrund zahlenmäßig in einem sinnvollen und ausgewogenen Verhältnis vertreten sein.

Die relevanten GesprächspartnerInnen für die Fallstudien wurden gemeinsam mit den jeweiligen BQN-Teams und dem IBQM-Team im Rahmen der „Lokaltermine“ (siehe unten) nach den o.g. Kriterien benannt.

Die Leitfäden mit den zentralen Fragen- und Themenkomplexen (siehe Anhang) wurden in Zusammenarbeit mit der IBQM entwickelt und laufend ergänzt.

Die Feldarbeit für die Fallstudien begann in der 7. KW 2006 mit einem Pretest beim BQN Stuttgart. Die Datenerhebung war in der 24 KW (Mitte Juni 2006) abgeschlossen.

In die Fallstudien flossen ferner die Ergebnisse der so genannten „Lokaltermine“ ein, die von Mitte Dezember 2005 bis Ende März 2006 stattfanden². Die zehn Lokaltermine sollten im Dialog zwischen den BQN und der IBQM weiter klären helfen, ob und unter welchen Bedingungen eine lokale, netzwerkbasierte Intervention nachhaltige Wirkung im Sinne der Etablierung einer netzwerkbasierte Förderstruktur für die berufliche Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund erreicht werden kann. Es ging dabei also um die Diskussion der jeweiligen lokalen oder regionalen Nachhaltigkeitsstrategien und -konzepte sowie um die Ergebnissicherung im Sinne von Schlussfolgerungen für eine mögliche künftige Politik der Förderung der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Tabelle 1: Lokal-/Fallstudientermine

BQN	Lokaltermine (KW/Jahr)	Feld/ Fallstudien (KW/Jahr)
Sächsische Schweiz	49/05	13/06
Ulm	49/05	12/06
Stuttgart	02/06	07/06
Nürnberg	04/06	18/06
Rheinland-Pfalz	05/06	23/06
Emscher-Lippe	08/06	19/06
OWL	08/06	24/06
Essen	09/06	19/06
Rostock	10/06	22/06
Berlin	12/06	22/06

2 Der hier vorgelegte Bericht basiert in wesentlichen Teilen auf den Ergebnissen und Erkenntnissen, die im Rahmen der Lokaltermine von den MitarbeiterInnen der BQN, von Dr. Gisela Baumgratz-Gangl und Jürgen Hauf als VertreterInnen der Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (IBQM) und von Dr. Wilfried Kruse von der Sozialforschungsstelle Dortmund erarbeitet wurden.

Ausgewertet wurden ferner zahlreiche Dokumente, die uns von den BQN zur Verfügung gestellt wurden, darunter in jedem Fall die so genannten Start- und Verlaufsprotokolle.

Wir möchten noch darauf hinweisen, dass sich die Feldarbeit über mehrere Monate hinzog (vgl. Tabelle 01). Das bedingt, dass die BQN zum Zeitpunkt der Datenerhebung unterschiedliche Entwicklungsstadien erreicht hatten. Folgerichtig wird in den meisten Fällen der Informationsstand zum Zeitpunkt der Datenerhebung dem jeweiligen Endprodukt der BQN nur teilweise gerecht.³

An den Gesprächen für die Fallstudien waren die BQN-ProjektleiterInnen und meist mehrere MitarbeiterInnen (teilweise auch die Lokalen Evaluationsbeauftragten) der BQN beteiligt. Durchgängig oder fast durchgängig vertreten waren ferner

- die Kommunen und/oder Landkreise (in einem Fall auch der Regierungsbezirk) teilweise mit VertreterInnen mehrerer Referate, Ämter und Abteilungen (Bildung, Soziales, Jugend; seltener Wirtschaft) in ihrer Funktion als „zentrale Partner“ (siehe unten) oder (seltener) als Träger eines BQN;
- Migrantenselbstorganisationen (MSO) sowie Bildungsträger, weil sie entweder selbst Träger oder wichtige Kooperationspartner waren.

Tabelle 2: Feld Fallstudien: Befragte VertreterInnen von Institutionen

BQN	Kommune/ Kreis	Kammern	MSO	Bildungs- träger	Schulen/ Schulamt	Agetur/ ARGE	sonstige
Sächsische Schweiz	3	1	1	4	-	1	1 ¹
Ulm	3	1	2	4	1	-	-
Stuttgart	1	-	1	2	1	1	-
Nürnberg	3	1	2	2	-	-	-
Rheinland-Pfalz	1	-	4	3	-	-	-
Emscher-Lippe	2	2	1	2	-	-	4 ²
Ostwestfalen-Lippe	3	1	1	1	-	-	1 ³
Essen	2	1	2	-	-	1	-
Rostock	2	-	1	3	-	2	-
Berlin	3	-	2	-	1	-	-

¹ Hochschule

² Förderverein Ausbildungs- und Fortbildungsverbund, Organisationsberatung, DGB, Unternehmer

³ Regionalagentur

3 Die erste Fallstudie wurde im Entwurf am 08. Mai, die letzte am 03. August 2006 fertig gestellt.

Kammervertreter waren an sechs Standorten beteiligt. Nur in einem einzigen Fall (BQN Emscher-Lippe) stand ein (türkischer) Unternehmer als Gesprächspartner zur Verfügung. Die Gewerkschaften waren nur in einem Fall vertreten, weil sie (in Gestalt eines Bildungswerkes) selbst BQN-Träger waren. Nur an jeweils drei Standorten konnten VertreterInnen von Schulen/der Schulverwaltung befragt werden.

Auch VertreterInnen der Arbeitsverwaltung (Agentur für Arbeit und/oder ARGE) konnten nur an vier Standorten interviewt werden, obwohl sie sozusagen Pflichtkooperationspartner der BQN waren. Das lag zum einen daran, dass sich die Arbeitsverwaltung durch die Arbeitsmarktreform in einer Umstrukturierungsphase befand und praktisch durchgängig lahm gelegt war. Es gab jedoch auch Äußerungen, die darauf hindeuten, dass sich die Arbeitsverwaltung mit den strategischen Zielen und der speziellen Konstruktion der BQN nicht durchgängig identifizieren möchte. Wir werden auf dieses Problem später eingehen.

Die Auswahl der GesprächspartnerInnen für die Fallstudien deutet bereits auf ein Manko des Programms BQN auf der Umsetzungsebene hin, nämlich auf die Unterrepräsentanz der ökonomischen Ebene in Gestalt von Interessenvertreter der Unternehmen (Geschäftsführer, Personalmanager, Ausbildungsleiter etc.) und ihrer Belegschaften (Gewerkschaften, Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen). Wir werden diesem Problem und seinen Auswirkungen häufiger begegnen.

Abgesehen von den o.g. Vorgaben blieb die Auswahl der GesprächspartnerInnen den BQN-Teams überlassen, was unvermeidlich zur Folge hatte, dass wir es fraglos überwiegend mit einer *Positivauslese* zu tun haben. Wir müssen daher selbstkritisch einräumen, dass die Aussagen unserer GesprächspartnerInnen, die ja als empirische Grundlage unserer Fallstudien und dieses Berichts dienen, in der Regel ein Bias haben, das im Zweifelsfall wohl eher pro als contra BQN verzerrt.

2. Rahmenbedingungen

Die zehn BQN verteilen sich auf sieben Bundesländer (Baden-Württemberg: Ulm, Stuttgart; Bayern: Nürnberg; Rheinland-Pfalz: Mainz/Ludwigshafen; NRW: Essen, Emscher-Lippe/Gelsenkirchen, Ostwestfalen-Lippe/Bielefeld; Berlin; Mecklenburg-Vorpommern: Rostock; Sachsen: Sächsische Schweiz/Pirna) mit sehr unterschiedlichen ökonomischen und historischen Rahmenbedingungen und Bevölkerungsstrukturen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Voraussetzungen vor Ort entwickelten sich jeweils spezifische Netzwerke. Es existierten Flächenprojekte mit industriellen Ballungskernen in den alten Bundesländern, Projekte in einem metropolitanen Großraum, (groß-)städtische Ballungszentren in Westdeutschland sowie Flächenprojekte in den neuen Bundesländern. Neben der regionalen Ausweitung stellte das Landes-BQN Rheinland-Pfalz (mit Standorten in Mainz und Ludwigshafen) auch wegen der Landespolitikorientierung eine Besonderheit dar, da

kein anderes BQN so stark auf die Setzung von staatlichen Rahmen- und Förderbedingungen angelegt war.

Tabelle 3: Ausländische Bevölkerung Ende 2004

	Bevölkerung	AusländerInnen	
	absolut	absolut	Prozent
Deutschland	82.500.849	7.287.939	8,8%
Baden-Württemberg	10.717.419	1.281.717	12,0%
Bayern	12.443.893	1.175.198	9,4%
Hessen	6.097.765	694.693	11,4%
Rheinland-Pfalz	4.061.105	311.556	7,7%
Saarland	1.056.417	88.925	8,4%
Nordrhein-Westfalen	18.075.352	1.944.556	10,8%
Niedersachsen	8.000.909	536.393	6,7%
Schleswig-Holstein	2.828.760	151.286	5,3%
Bremen	663.213	84.610	12,8%
Hamburg	1.734.830	244.401	14,1%
Berlin	3.387.828	454.545	13,4%
Thüringen	2.355.280	47.817	2,0%
Sachsen	4.296.284	118.480	2,8%
Sachsen-Anhalt	2.494.437	47.123	1,9%
Brandenburg	2.567.704	67.222	2,6%
Mecklenburg-Vorpommern	1.719.653	39.417	2,3%

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder

Die strukturellen Rahmenbedingungen waren in den BQN-Gebieten sehr unterschiedlich. Das gilt zunächst für die absolute und relative Zahl der AusländerInnen bzw. MigrantInnen. Die Großräume Rhein-Ruhr, Rhein-Main und Stuttgart bilden die flächenmäßig größten zusammenhängenden Räume mit hohen Ausländeranteilen. Im insgesamt ländlich geprägten Osten Deutschlands (hier verstanden inklusive Bayern) sind die Ausländeranteile ähnlich niedrig wie die Einwohnerdichten. Ausnahmen bilden hier die Ballungsgebiete Berlin, Nürnberg-Fürth-Erlangen, Neu-Ulm und München.

Neben den Stadtstaaten Hamburg, Bremen und Berlin haben die Bundesländer Hessen, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen die höchsten Ausländeranteile zu verzeichnen. In den vier Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen leben rund 70 Prozent aller Ausländer. Nur rund 320.000 AusländerInnen leben dagegen in den neuen Bundesländern (ohne Berlin). Das sind lediglich etwa vier Prozent aller in der Bundesrepublik Deutschland

lebenden AusländerInnen. Die Ausländeranteile liegen in den neuen Ländern mehr oder weniger deutlich unter drei Prozent.

An den zehn BQN-Standorten sind die Ausländeranteile folgerichtig ebenfalls sehr unterschiedlich. Sie liegen in den beiden ostdeutschen BQN (Rostock und Sächsische Schweiz) bei zwei bis drei Prozent und erreichen in Stuttgart, Nürnberg, Mainz und Ludwigshafen Werte um die oder über 20 Prozent. In den Ruhrgebietsstädten und in Berlin liegen die Ausländeranteile bei rund 10 bis 13 Prozent. Legt man die absoluten Zahlen zugrunde, so liegt Berlin mit gut 450 000 AusländerInnen allerdings unter den kreisfreien Städten und Gemeinden mit deutlichem Abstand auf Rang eins.

Auch die absolute und/oder relative Zahl der Jugendlichen, die zu unserer Zielgruppe rechnen, schwankt sehr stark. Während es beispielsweise in ganz Mecklenburg-Vorpommern keine 3.000 ausländischen SchülerInnen an allgemein bildenden Schulen gibt, sind es in NRW über 300 000 und allein in Berlin fast 60.000. In den alten Bundesländern waren 2004 von allen Auszubildenden 5,6 Prozent AusländerInnen, in den neuen Bundesländern nur 0,2 Prozent.

Die Ausbildungsbeteiligungsquote der ausländischen Jugendlichen ist allerdings auch im Westen generell rückläufig. Sie betrug in den alten Bundesländern 2002 noch 6,5 Prozent, 1995 sogar 9,7 Prozent (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S. 113; Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, S. 154). Die Zahl der ausländischen Auszubildenden sank zwischen 1993 und 2003 von rund 126.300 auf ca. 79.200 (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005, S. 133).

Tatsächlich werden jedoch die offiziellen Ausländerstatistiken immer obsoleter. Was schon seit längerem der Tendenz nach bekannt war, hat jetzt erstmals der Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes – die so genannte kleine Volkszählung – mit Zahlen bestätigt: Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Deutschland ist weitaus größer als der so genannte Ausländeranteil (knapp neun Prozent), er ist mit 18,6 Prozent sogar mehr als doppelt so hoch. 15,3 Millionen der in Deutschland lebenden BürgerInnen haben entweder eine nicht deutsche Staatsangehörigkeit (7,3 Millionen) oder sie sind Deutsche, die entweder selbst oder deren Eltern Migrationserfahrung haben (zusammen rund 8 Millionen). Dabei gibt es große regionale Unterschiede und Differenzen in den Altersgruppen: In Westdeutschland liegt der Anteil der MigrantInnen und ihrer Kinder mit 21,5 Prozent mehr als viermal so hoch wie in den neuen Bundesländern (5,2 Prozent). Bei den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen (bis 25 Jahre) haben 27,2 Prozent einen Migrationshintergrund, bei Kindern unter 6 Jahren bereits ein Drittel.⁴

Von den rund 15,3 Millionen Einwohnern mit Migrationshintergrund sind nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes auf der Basis der Ergebnisse des Mikrozensus'

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt: Leben in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2005.

- 5,5 Millionen (36 Prozent) Ausländer mit eigener Migrationserfahrung,
- 3,1 Millionen (20 Prozent) Eingebürgerte mit Migrationserfahrung,
- 2,8 Millionen (18 Prozent) Deutsche ohne eigene Migrationserfahrung, bei denen mindestens ein Elternteil Spätaussiedler, Eingebürgerte oder Ausländer ist,
- 1,8 Millionen (12 Prozent) Spätaussiedler mit eigener Migrationserfahrung,
- 1,7 Millionen (11 Prozent) Ausländer ohne eigene Migrationserfahrung,
- 0,5 Millionen (3 Prozent) Eingebürgerte ohne Migrationserfahrung.

Grundsätzlich bleiben auch bei dieser oder einer anderen Berechnungsart die großen Differenzen zwischen den BQN-Standorten auf höherem Niveau bestehen. Die Anteile der Menschen mit Migrationshintergrund dürften in den beiden ostdeutschen BQN bei rund fünf Prozent liegen. In Stuttgart dagegen liegt der Anteil der EinwohnerInnen mit Zuwanderungshintergrund (Ausländer, Eingebürgerte und Spätaussiedler) nach offizieller Definition bei 34 Prozent. Rechnet man die Deutschen „mit elterlichem Geburtsort im Ausland“ hinzu, erhöht sich hier der Anteil der EinwohnerInnen mit Zuwanderungshintergrund auf knapp 40 Prozent⁵. Andere Schätzungen auf der Basis anderer Definitionen kommen in Stuttgart sogar auf einen MigrantInnenanteil von etwa 50 Prozent.

Weil Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund (vor allem mit türkischem) überdurchschnittlich häufig eine Hauptschule besuchen, sind dort die Migrantenanteile auch überdurchschnittlich hoch. Da es vorläufig keine offizielle Definition des Begriffs „Migrationshintergrund“ gibt, sind verschiedene Zahlen im Umlauf. Die PISA-2000 E-Studie errechnet an Hauptschulen einen Migrantenanteil von 42 Prozent, das DJI-Übergangspanel kommt sogar auf 56 Prozent.⁶ Vor allem Jugendliche mit türkischem Migrationshintergrund besuchen häufig die Hauptschule (48,3 Prozent) und entsprechend selten die Realschule (22,1 Prozent) oder das Gymnasium (12,5 Prozent). Von den jungen SpätaussiedlerInnen besuchen immerhin 18,2 Prozent ein Gymnasium, von Jugendlichen aus sonstigen ehemaligen Anwerberstaaten (Italien, Spanien etc.) 25,1 Prozent und von Jugendlichen aus anderen Staaten sogar 34,6 Prozent (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, S. 152). Die Disparitäten in der Bildungsbeteiligung von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund sind ferner von Land zu Land ver-

⁵ Quelle: Landeshauptstadt Stuttgart, Statistisches Amt: Monatshefte 2/2005.

⁶ Für PISA-2000-E gelten folgende Kriterien: Der Jugendliche oder ein Elternteil ist nicht in Deutschland geboren, oder die Muttersprache des Jugendlichen ist eine andere als deutsch. Im DJI-Übergangspanel gelten folgende Kriterien: Der Jugendliche oder ein Elternteil ist nicht in Deutschland geboren (identisch mit PISA-2000-E), oder zuhause wird (auch) eine andere Sprache als deutsch gesprochen (etwa vergleichbar mit „Muttersprache nicht deutsch“ bei PISA-2000-E), oder der Jugendliche hat eine andere als die deutsche Staatsangehörigkeit (wird in PISA-2000-E nicht erfasst). Vgl. Deutsches Jugendinstitut 2004a, S. 8.

schieden stark ausgeprägt. Sie sind besonders groß in Bayern und Baden-Württemberg und geringer in Bremen, Berlin und Hamburg.

Für unseren Zusammenhang ist wichtig, dass – unabhängig von der Definition des Migrationshintergrunds und den darauf basierenden Zahlen – die Migrantenszene in politischer, kultureller, sozialer etc. Hinsicht sehr heterogen ist und aus den unterschiedlichen Migrantenanteilen und -strukturen zwangsläufig unterschiedliche Fragestellungen, Problemlagen und mithin auch Vernetzungsstrategien insbesondere im Hinblick auf die Einbindung von Migrantenselbstorganisationen (MSO) resultierten, denn zwischen der Anzahl und Struktur der MigrantInnen und derjenigen der MSO besteht naturgemäß ein enger Zusammenhang.

Die zehn lokalen/regionalen BQN sind auch bezüglich der *wirtschaftlichen* Rahmendaten recht heterogen. Mit dem Raum Stuttgart beispielsweise war eine der **wirtschaftlich attraktivsten Regionen** Europas vertreten. Nicht zuletzt aus diesem Grund zählt Stuttgart zu den Großstädten mit den höchsten Migrantenanteilen in Deutschland. Ähnliches gilt für die Metropolregion Nürnberg – Erlangen – Fürth, die den fünften Platz unter den EU-25-Regionen einnimmt und als Wachstumsmotor gilt. Sie zählt wie die anderen deutschen Metropolregionen zu den Gebieten, die in den nächsten 14 Jahren mit steigenden Bevölkerungszahlen rechnen können. Das Wachstum kommt nach den Erkenntnissen der Statistiker allerdings ausschließlich durch Zuwanderung zustande.

Eine Art Gegenpol bildet der Landkreis Sächsische Schweiz als „Gebiet ohne Verdichtungsansatz im ländlichen Raum“, der gekennzeichnet ist durch dünne Besiedlungsdichte, wenige Industrie- und Gewerbestandorte und einen erheblichen Mangel an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen. Mit der EU-Erweiterung kommen auf die Region durch ihre Grenzlage neue Probleme und Aufgaben auch im Bereich Migration zu.

Die Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Sächsische Schweiz ist stark rückläufig. Der Anteil der wegziehenden Bevölkerung beträgt seit 1998 pro Jahr ca. 9 Prozent. 53 Prozent der Abwanderer sind jünger als 35 Jahre; 85 Prozent haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. Der Abwanderungsdruck in den ländlichen Regionen wird ab 2006 extrem steigen, da in den Ballungsgebieten der Fachkräftemangel verstärkt eingesetzt. Der Bevölkerungsrückgang führt ferner verstärkt zur Schließung von Schulen, was sich im BQN-Zusammenhang negativ auf die Kooperationsbereitschaft der Schulen ausgewirkt hat.

Die Sächsische Schweiz weist außerdem – wie bekannt – eine beachtliche rechtsextreme Szene mit einem fremdenfeindlichen Umfeld auf, obwohl nach offiziellen Darstellungen AusländerInnen mit einem Bevölkerungsanteil von 1,8 Prozent kaum wahrnehmbar sind.

Unter den westdeutschen BQN-Standorten leiden die Regionen des Ruhrgebiets in besonders gravierender Weise unter den Folgen des Strukturwandels. Analysen zeigen beispielsweise in der Region Emscher-Lippe mit der Stadt Gelsenkirchen als Zentrum über die letzten Jahre eine Zunahme an Insolvenzen, eine geschwächte Kapitalausstattung und eine zurückgehende Dynamik; mit anderen Worten: Die Wirt-

schaftskraft der Region erodiert und damit – so die These – sinkt auch die soziale Kohäsionskraft. Die Städte und Kreise der Region befinden sich in einer zum Teil dramatisch zugesetzten Finanzkrise; die landespolitisch initiierte Veränderung der Strukturförderung engt – so wird befürchtet – die kommunalen Handlungsspielräume weiter ein. Hohe Ausländeranteile und Arbeitslosenquoten bedeuten vor diesem Hintergrund eine enorme soziale Sprengkraft.

Die recht unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmendaten und Voraussetzungen in den BQN-Gebieten finden ihre Entsprechung in unterschiedlichen Ausbildungs- und Beschäftigungschancen. Das Ausbildungsplatzangebot ist in jenen Regionen unterdurchschnittlich, in denen die Situation auf dem Arbeitsmarkt besonders schwierig ist. Insgesamt hat die Quote der Ausbildungsanfänger im dualen System 2004 mit 58 Prozent (bezogen auf alle Schulabgänger) einen neuen Tiefstand erreicht. Mit 550.200 neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen wurde 2005 der niedrigste Stand seit der Wiedervereinigung erzielt (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S. 41). Im Vergleich zum Jahr 2004 betrug der Rückgang an neuen Ausbildungsverträgen in den alten Ländern 3,3 Prozent, in den neuen Ländern (einschließlich Berlin) sogar 6,5 Prozent (ebd., S. 379). Gleichzeitig stieg die Quote der Eintritte in Bildungsgänge, die eine berufliche Grundbildung vermitteln (BVJ u.ä.). Die Jugendlichen sind also verstärkt auf außerbetriebliche Bildungsmaßnahmen (oft auch „Warteschleifen“ genannt) angewiesen. „Zählt man alle Eintritte in grundbildende berufliche Maßnahmen zusammen, haben 2004 rund 300.000 Jugendliche, einschließlich der Berufsfachschüler/Berufsfachschülerinnen 494100 einen solchen teilqualifizierenden Bildungsgang eingeschlagen. Damit haben sich die Eintrittszahlen in diese Bildungsgänge seit 1992, als sich die Summe auf 249.100 belief, nahezu verdoppelt.“ (Ebd., S. 3).

Grundsätzlich stellt sich die Lage am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt – gemessen an den Arbeitslosenquoten – an den Standorten der süddeutschen BQN (Ulm, Stuttgart, Nürnberg, Mainz, Ludwigshafen) deutlich besser dar als in den Regionen des Ruhrgebiets (Essen, Emscher-Lippe) und in Ostdeutschland. Das gilt für Deutsche und Nicht-Deutsche gleichermaßen, wenngleich auf recht unterschiedlichem Niveau. Die Arbeitslosenquoten gesamt schwankten Ende 2005 zwischen 8,6 Prozent (Ulm) und um die 20 Prozent (Gelsenkirchen, Berlin), die Arbeitslosenquoten der unter 25-Jährigen lagen zwischen 7 bis 8 Prozent (Ulm, Stuttgart) und erreichten 15 bis fast 19 Prozent (Essen, Gelsenkirchen, Rostock, Sächsische Schweiz, Berlin). Auf eine offene Stelle kamen zwischen 6 (Mainz) und 16/17 (Ludwigshafen, Gelsenkirchen und Essen) Arbeitslose.

Die Arbeitslosenquoten der nichtdeutschen abhängigen zivilen Erwerbspersonen lagen durchweg deutlich (etwa um den Faktor 2) über den entsprechenden Quoten der deutschen und erreichten in den Ruhrgebietsregionen und in Berlin Werte von über 40 Prozent. Entsprechend groß war und ist dort auch die Anzahl der arbeitslosen Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

In der Sächsischen Schweiz und in Rostock ist zwar die Jugendarbeitslosigkeit mit ca. 18 Prozent am höchsten. Allerdings befinden sich darunter nur relativ wenige Jugendliche mit Migrationshintergrund. Die Arbeitslosenquoten der ausländischen abhängigen zivilen Erwerbspersonen werden in diesen beiden Regionen in den Arbeitsmarktreports mangels Masse gar nicht ausgewiesen. Insgesamt waren in der Sächsischen Schweiz Ende 2005 nur ganze 248 AusländerInnen arbeitslos gemeldet. Darunter dürften sich maximal etwa 50 Jugendliche unter 25 Jahren befunden haben.

Im gesamten Arbeitsamtsbezirk Rostock gab es im Dezember 2005 1.293 arbeitslos gemeldete (Pass)Ausländer. Sie konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Hauptagentur Rostock, wo sie mit 999 Personen knapp fünf Prozent der Arbeitslosen stellten⁷. Entsprechend niedrig waren (und sind) die Zahlen in den übrigen Geschäftsstellen der Arbeitsagentur Rostock, deren Zuständigkeitsbereich deckungsgleich ist mit dem Einzugsgebiet des BQN Rostock: In der Güstrow waren im Dezember 2005 100, in Ribnitz-Damgarten 80, in Bad Doberan 73, in Teterow 36 und in Bützow ganze fünf Ausländer arbeitslos gemeldet. Von den ca. 3000 erwerbsfähigen hilfebedürftigen Jugendlichen im Bereich U 25 des Hanse Job Centers (HJC) waren Anfang 2006 80 bis 100 AusländerInnen.

Tabelle 4: Arbeitslose und Arbeitslosenquoten Ende 2005

	Arbeitslose				Arbeitslosenquoten**				Alo je Stelle
	gesamt	unter 25	unter 20	Ausländer	ges.	unter 25	unter 20	Ausländer	
Stuttgart*	10.245	881	165	4.366	11,1%	7,8%	5,9%	18,8%	8
Ulm*	8.545	978	228	2.517	8,6%	6,7%	4,4%	19,6%	13
Nürnberg	56.772	6.926	1.822	14.985	10,2%	9,7%	7,8%	22,8%	9
Mainz*	11.728	1.384	275	3.275	8,7%	8,4%	6,0%	19,3%	6
Ludwigshafen*	12.736	1.743	525	3.506	12,1%	12,6%	12,1%	20,9%	17
Essen	44.839	4.088	925	8.839	17,9%	15,3%	14,1%	42,6%	17
Gelsenkirchen	39.308	3.703	849	8.052	19,6%	14,6%	11,7%	41,5%	16
Bielefeld	37.612	4.289	819	8.276	12,0%	10,5%	6,9%	27,3%	12
Sächs. Schw.	12.218	1.660	332	248	18,6%	18,5%	9,6%	(-) ^{***}	14
Berlin	289.945	30.364	6.305	57.320	19,9%	18,4%	15,5%	41,0	10

*) Hauptamt

**) Bezogen auf die abhängigen zivilen Erwerbspersonen

***) Nicht ausgewiesen

Quellen: Arbeitsmarktreport Dezember 2005

⁷ Zum Vergleich: In Berlin und in den großen Ruhrgebietsstädten stellen die AusländerInnen rund 20 Prozent der Arbeitslosen.

Zu beachten ist, dass die Zahl der arbeitslosen Jugendlichen trotz sinkender Ausbildungsquoten (siehe oben) flächendeckend relativ niedrig gehalten werden konnte, weil die Bildungsgänge, die eine berufliche Grundbildung vermitteln, stark ausgeweitet wurden. So stieg im Zeitraum von 1992 bis 2004 die Zahl der SchülerInnen im Berufsvorbereitungsjahr um 43.400 oder 117 Prozent auf 80.600 (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S. 2).

Recht unterschiedliche Voraussetzungen gab und gibt es entsprechend auch, was die *Trägerlandschaft* sowie Qualität und Quantität der organisierten *Migrantenszene* in Gestalt von MSO betrifft. Mit der Zahl der unversorgten Jugendlichen und der Arbeitslosen steigt regelmäßig auch die Zahl der Institutionen (Bildungs- und Beschäftigungsträger), die die fehlenden regulären Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten substituieren. Insbesondere Jugendliche in den neuen Ländern sind in hohem Maße auf Förderprogramme im Bereich Berufsvorbereitung und -ausbildung angewiesen. Das kann man daran ablesen, dass in den neuen Ländern (einschließlich Berlin) der Anteil der außerbetrieblichen Auszubildenden an allen Auszubildenden mit 31 Prozent erheblich höher ist als in den alten Ländern (4 Prozent). Insofern reflektieren diese Zahlen die unterschiedlichen ökonomischen Verhältnisse.

Bei den MigrantInnen ist der Zusammenhang zwischen ihrer Anzahl und der Zahl der MSO tautologisch. Während in den östlichen Bundesländern (ohne Berlin) die Anzahl der MSO daher sehr begrenzt ist, geht in Berlin deren Zahl wahrscheinlich in die Tausende. Daraus resultierten notwendigerweise sehr unterschiedliche Strategien der Aktivierung von MSO. In der Sächsischen Schweiz beispielsweise musste die Gründung von MSO durch das BQN erst angeregt werden, da es zuvor praktisch keine organisierte Migrantenszene gab.

Auch zwischen der Anzahl der MigrantInnen/MSO und der Anzahl der einschlägigen Aktivitäten und Akteure im Bereich der Integrations- und Migrationsarbeit besteht naturgemäß ein deutlicher Zusammenhang. Mit diesen jeweils verschiedenen Voraussetzungen mussten sich auch die BQN auseinander setzen. Wir haben uns bemüht, in den Fallstudien die wichtigsten Akteure und Aktivitäten und ihren Bezug zum BQN zu beschreiben, wobei wir in keinem Fall einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, zumal in dieser „Szene“ – wie auch bei den MSO – eine erhebliche Fluktuation zu konstatieren ist. Während vor allem in den östlichen Bundesländern einschlägige Aktivitäten überschaubar sind, sind beispielsweise in Berlin die Aktivitäten und Strukturen im Bereich der Integration von (jungen) MigrantInnen ebenso zahlreich wie unübersichtlich. Ein vom BQN Berlin in Auftrag gegebenes (unvollständiges) Trägerverzeichnis⁸ zu Bildungsangeboten für Jugendliche bis zur Vollendung des 27. Lebensjahres listet fast 600 Projekte von über 100 Trägern auf. Tatsächlich dürfte die Anzahl der einschlägi-

8 Der Beauftragte für Integration und Migration: Trägerverzeichnis zu Angeboten im ÜbergangSchule – Beruf. Berliner Beiträge zu Integration und Migration.

gen Träger und Projekte im Bereich Übergang Schule – Beruf in Berlin mehr als doppelt so hoch liegen. Wie viele es genau sind, weiß niemand. Es handelt sich aber nicht nur um ein quantitatives Problem, denn vor allem aber fehlt es an *Qualitätsstandards*. Das Problem, dem sich u.a. auch das BQN Berlin stellen musste, war und ist häufig nicht der Mangel an Mitteln und Projekten, sondern die fehlende Koordination der zahlreichen Maßnahmen, über deren integrationsfördernde Wirkungen mangels Monitoring wenig bis nichts bekannt ist. Ähnliches gilt auch für die großen Ruhrgebietsmetropolen. Bemerkenswert daran ist vor allem der fatale Effekt, dass Bildungsträger, die in diesem Bereich aktiv sind, im Grunde an einer Problemlösung auf der Basis von Qualitätsstandards nicht wirklich interessiert sein können, weil eine solche Vorgehensweise für sie unter Umständen Existenz bedrohend wäre. Der vom BQN Berlin unternommene Versuch, Qualitätsstands zu definieren, die auf messbare Wirkungen ausgerichtet sind, und vor diesem Hintergrund den Prozess der Zusammenführung der Akteure und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Ansätze im Hinblick auf *Praxisoptimierung* zu betreiben, dürfte politisch auf breiter Basis nur schwer umzusetzen sein.

Man muss bei allen einschlägigen Aktivitäten und Analysen berücksichtige, dass die Zahl der Zuwanderer stark rückläufig ist. Im Jahr 2002 kamen noch 220 000 Menschen nach Deutschland, im Jahr 2005 nur noch 90 000. Zudem lässt sich nur jeder dritte Zuwanderer dauerhaft in Deutschland nieder. Diese Information ist deswegen wichtig, weil gelegentlich Stimmen laut werden, die in Zweifel ziehen, ob sich Investitionen in eine Zielgruppe lohnen, die im Wortsinn „flüchtig“ ist. Abgesehen davon, dass Bildung ein Grundrecht darstellt, steht dem gegenüber, dass ein Bevölkerungswachstum nach den Erkenntnissen der Statistiker – wenn überhaupt – ausschließlich durch Zuwanderung zustande kommt. Die Geburtenraten verharren dagegen auf niedrigem Niveau. Dieser Befund und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen auch in Richtung Arbeitsmarkt (Stichwort Fachkräftemangel) werden jedoch offenbar noch nicht durchgehend wahrgenommen.

3. Intervention durch Vernetzung relevanter Strukturen

Im Vordergrund des BQN-Programms standen nicht Bildungs-, sondern *Strukturverbesserungsmaßnahmen* zur nachhaltigen Verbesserung der Ausbildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Es ging um die Entwicklung oder Weiterentwicklung von kommunalen/ regionalen Kooperationsnetzwerken mit dem Ziel, die Chancen von Migrantinnen und Migranten auf einen Ausbildungsplatz zu erhöhen und damit nachhaltig deren berufliche Qualifizierung zu verbessern. Diese neuartige Strategie war auch ein Experimentierfeld mit durchaus

ungewissem Ausgang und stellte für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Insbesondere die dauerhafte und produktive (und nicht nur formelle) Einbeziehung von Kooperationspartnern stellte die Projektverantwortlichen vor Probleme.

Wir wollen zunächst untersuchen, welche (potenziellen) Netzwerkpartner in welcher Form in die BQN einbezogen wurden (Abschnitt 3.1), wobei zu unterscheiden ist zwischen *zentralen* und *optionalen* Partnern. In einem zweiten Schritt (Abschnitt 3.2) wollen wir dann untersuchen, welche strukturellen und speziellen Probleme beim Aufbau von Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen entstanden sind.

3.1 Potenzielle Netzwerkpartner und ihre Einbeziehung in die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke

Laut den Richtlinien zur Förderung von Modellen lokaler und regionaler Kooperationsnetzwerke für die berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (BQN)⁹ gehörte zu den Aufgaben der BQN die „Vorbereitung des Aufbaus und der Erprobung eines nachhaltigen lokalen und regionalen Kooperationsnetzwerkes unter Beteiligung der Akteure im Bereich der beruflichen Bildung bzw. des Arbeits- und Ausbildungsstellenmarktes, des allgemeinen Bildungswesens, der kommunalen Verwaltung und der Migrantenselbstorganisationen.“¹⁰

Wir wollen uns in diesem Abschnitt mit der Frage beschäftigen, ob und in welchem Umfang relevante Kooperationspartner in die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke (wie vom Programm vorgesehen) tatsächlich eingebunden waren. Die Programmvorgaben waren eindeutig: Der Zuschlag für die Vor- und Hauptphase wurde jeweils nur erteilt, wenn von „zentralen Partnern“ eine Absichtserklärung („letter of intent“) vorlag¹¹: „Zentrale Partner des lokalen/regionalen Kooperationsnetzwerkes sind mindestens eine kommunale Institution (z.B. Ju-

9 Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: Richtlinien zur Förderung von Modellen lokaler und regionaler Kooperationsnetzwerke für die berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten (BQN) (Ergänzung der Förderrichtlinien zum Programm „Kompetenzen fördern - Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“, veröffentlicht am 13. November 2001).

10 Ebd., S. 1.

11 Ein „letter of intent“ umfasste in der Vorphase eine Selbstverpflichtung der zentralen Partner, aktiv an der Vorphase mitzuwirken, und eine Bestätigung der Übertragung der Federführung. Förderfähig in der Durchführungsphase waren Vorhaben, die bei der Antragstellung „letters of intent“ der zentralen Partner des Netzwerkes für die Durchführungsphase vorlegen konnten. Ein „letter of intent“ umfasste eine Selbstverpflichtung der Akteure, sich innerhalb des Netzwerkes aktiv an der Umsetzung der BQN-Ziele zu beteiligen.

gend-, Sozial-, Wirtschaftsamt), die Industrie- und Handelskammer und die Handwerkskammer, das Arbeitsamt. Weitere Partner sind u.a. Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Migranten-Selbstorganisationen, Schulen, Bildungsträger, nach Möglichkeit auch wissenschaftliche Einrichtungen der Region.“¹²

Insofern waren zentrale Elemente des Netzwerks in Gestalt von zentralen und optionalen Partnern der Form nach vorgegeben. Wir werden allerdings im Folgenden sehen, dass gerade die „zentralen Partner“ (also Arbeitsverwaltung, Kommunen, Kammern) als Kooperationspartner sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene – wenngleich aus verschiedenen Gründen – an den meisten BQN-Standorten de facto keine zentrale Rolle spielten. Das gilt zumindest für die Arbeitsverwaltung (Agenturen für Arbeit und Arbeitsgemeinschaften) und die Kammern.

3.1.1 Arbeitsverwaltung

Die Arbeitsverwaltung (Agentur für Arbeit, Arbeitsgemeinschaften, Job Center) war an fast allen BQN-Standorten kaum in der Lage, zum BQN etwas Produktives beizutragen, weil sie – bedingt durch die Arbeitsmarktreform und die daraus resultierenden erheblichen Umstrukturierungsmaßnahmen – nahezu handlungsunfähig war und als Kooperationspartner weitgehend ausfiel. Es erschien daher durchaus opportun, nicht allzu viel Energie auf die Einbeziehung der Agentur und der ARGE auf der operativen Ebene zu investieren. Ihr Beitrag beschränkte sich an den meisten Standorten – wenn überhaupt – auf die Teilnahme an Sitzungen den Steuerungsguppen, die allerdings nur geringe Handlungsrelevanz hatten.

„Die Agentur hatte die Ressourcen nicht, und die ARGE ist schleppend angekommen. Wir haben uns dafür entschieden, uns auf andere Dinge zu konzentrieren, weil es mit der Umstrukturierung und der Gesetzesänderung schwierig war, mit der Arbeitsverwaltung zusammen zu arbeiten. Es ging um die Frage, wo wir unsere begrenzten Ressourcen und Energien investieren. Wir waren der Meinung, dass wir auf kommunalpolitischer Ebene mehr ausrichten können als bei der Agentur in ihrer Umstrukturierungsphase. Das war eine strategische Überlegung.“ (Träger BQN)

Ähnliches galt auch für andere Standorte. Hier nur eine paar Beispiele von vielen:

„Die ARGE funktioniert nicht gut. Sie schottet sich stark ab. Es gibt Reibungsverluste zwischen den kommunalen Mitarbeitern und der Agentur für Arbeit. Man wirbt um Verständnis, dass die sich erst sortieren müssen. Keiner weiß so richtig, wie das in der ARGE läuft.“ (VertreterIn einer Kommune)

¹² Ebd., S. 4.

„Wir haben versucht, die Agentur für Arbeit auf allen Ebenen einzubeziehen, aber es ist uns nur beim Projekt TD1 gelungen. Durch die Arbeitsmarktreform und die Gründung der Jobcenter war die Situation extrem ungünstig.“ (Träger BQN)

„Die sind labm gelegt. Dieser Koloss an Behörde braucht noch einige Zeit, um zu einer strategischen Steuerung zu kommen.“ (Kommunaler Integrationsbeauftragter)

„Die Agentur für Arbeit arbeitet an der Kapazitätsgrenze. Sich um zusätzliche Dinge wie Vernetzung zu kümmern, ist für die schwer, weil sie einen ganz spezifischen Auftrag haben.“ (Träger BQN)

„Das Teilnetzwerk BVJ hat mal statt gefunden, dann gab's eine lange Pause. Das Teilnetzwerk BvM ist immer wieder verschoben worden, weil man gesagt hat, das macht keinen Sinn, denn solange Hartz IV noch nicht verabschiedet ist, haben wir keine Arbeitsgrundlage. Ab 2005 war die ARGE so mit ihrer Leistungszuteilung und mit ihren DV-Problemen beschäftigt, dass die Mitarbeiter nicht offen für etwas anderes sein konnten. Es gab keine Kapazitäten, irgendwelche Motorfunktionen zu übernehmen.“ (Träger BQN)

Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass auch unabhängig von diesen organisatorischen Problemen aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen das BQN-Thema innerhalb der Arbeitsverwaltung keinen allzu großen Stellenwert hatte. MigrantInnen werden bei der Agentur für Arbeit in der Regel nicht als spezielle Gruppierung mit speziellem Förderbedarf geführt. Der Status „MigrantIn“ gilt (zu Recht) nicht per se als „Vermittlungshemmnis“. Allenfalls können ihre Sprachdefizite unter Umständen als ein solches „Vermittlungshemmnis“ gelten, das dann beispielsweise einen Eingliederungszuschuss rechtfertigt.

Dass das BQN-Thema in der Arbeitsverwaltung nicht allzu hoch gehängt wird, kann man auch daran ablesen, dass in die BQN-Gremien häufig MitarbeiterInnen delegiert wurden, die keine weit reichenden Befugnisse hatten. (Ähnliches gilt im Übrigen auch für die Kammern; siehe unten.) Insofern sind die „zentralen Partner“ ihrer (Selbst)Verpflichtung zur Kooperation häufig lediglich formell nachgekommen, ohne sich jedoch inhaltlich zu engagieren.

„Es war ein Trauerspiel. Wir sind mit der Agentur für Arbeit nie über die operative Ebene hinaus gekommen. Der Direktor hat die Leiterin der Abteilung Berufsberatung delegiert, aber an die sind wir nur schriftlich herangekommen. Sie war nicht ein einziges Mal in der Steuerungsgruppe, sonder hat das an einen Berufsberater delegiert. Aber der hatte keine Befugnisse. Wir haben den Eindruck, dass man dort das Thema nicht ernst nimmt.“ (Träger BQN)

„Es war von der Agentur bei jedem Treffen jemand dabei, aber immer jemand anderes. Das hat mit der Umstrukturierung der Agentur zu tun.“ (Träger BQN)

„Es gibt Probleme mit der ARGE. Die speziellen Kompetenzen der Migranten werden dort nicht wahrgenommen.“ (Beratungsstelle für ausländische Arbeitnehmer)

„Es sind leitende Leute in der Steuerungsgruppe erschienen, haben dann aber Delegierte geschickt. Dadurch hatten wir wechselnde Gesprächspartner und keine kontinuierliche Arbeit.“ (Träger BQN)

„Die Institutionen sind nicht sehr offen für solche Themen. Wir konnten in der Agentur nie einen Ansprechpartner finden.“ (Vertreter MSO)

Einer netzwerkbasierten Interventionsstrategie zum Vorteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund am Übergang Schule – Beruf sind im Einfluss- und Einzugsbereich der Arbeitsverwaltung außerdem auch institutionelle und rechtliche Grenzen gesetzt. Denn das Förderinstrumentarium sowohl der Agentur für Arbeit als auch der ARGE wird stark von „verrechtlichten“ Strukturen und formaljuristischen Kategorien dominiert wie Schulpflicht, Hilfebedürftigkeit, Staatsangehörigkeit, ALG 1-/ ALG 2-Berechtigung, Aufenthaltsstatus etc. Der Zugang zu den diversen Maßnahmen, Programmen und Projekten wird nicht nach Maßgabe von Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit geregelt, sondern im Wesentlichen durch formelle Berechtigung und politische Zweckmäßigkeit.

„Wenn jemand z.B. was aus dem Asylbewerberleistungsgesetz bekommt, können wir nichts für ihn tun. Wenn ein Ausländer ALG 2 bekommt, können wir für seinen Sohn alles tun. Sein Freund, dessen Vater eine Arbeitsstelle hat, bekommt keine Leistungen von uns, der muss sich mit dem Schmalspurangebot der Agentur zufrieden geben, die nicht so viel bieten kann, weil sie keine Projekte fördern darf. Der eine kriegt die Premiumbehandlung, der andere die Standardbehandlung.“ (Jobcenter U25)

„Es haben sich neun TeilnehmerInnen gemeldet. Es hieß dann aber, dass nur noch die ALG II-BezieherInnen teilnahmeberechtigt sind. Die anderen waren als Flüchtlinge nicht anspruchsberechtigt. Dadurch reduzierte sich die Teilnehmerzahl auf drei. Eine davon ging zeitweilig zurück nach Marokko. Ein Probelauf mit zwei TeilnehmerInnen macht wenig Sinn.“ (Jugendamt)

„Die Politik müsste sagen: Wir betrachten diese Jugendlichen nicht nach ihrem rechtlichen Anspruchsstatus, sondern als Gruppe junger Migranten, die bestimmte Förderinstrumente braucht.“ (Jobcenter U25)

„Im SGB II ist nirgends von Migranten die Rede.“ (Koordinierungsstelle Job Center)

„Weder ARGE noch Agentur für Arbeit haben Förderbedarf für die jungen Mütter gesehen, weil die ja verheiratet sind, der Mann verdient (...) Warum sollen die eine Berufsausbildung machen. Das ist nicht deren Zielgruppe, weil die ja versorgt sind.“ (Bildungsträger)

„Es gibt viele Migranten mit ungeklärtem Status. Die werden auch hier bleiben. Aber während dieser Zeit haben sie keine Möglichkeit, einer Arbeit nach zu gehen. Ihnen wird die Möglichkeit verweigert, sich beruflich zu integrieren. Die kriminellen Tendenzen kommen auch daher, dass diese Leute untätig herumsitzen. Selbst wenn sie gute Schulabschlüsse haben, dürfen sie nur an schulischen Maßnahmen teilnehmen. Sie dürfen sich gar nicht für einen Ausbildungplatz bewerben. Sie können höchstens ein berufliches Gymnasium besuchen.“ (Träger BQN)

An einem Standort konnte beispielsweise nicht verhindert werden, dass die Fördermodalitäten der Agentur mehrfach geändert wurden und Flüchtlinge nicht wie geplant an einem Projekt teilnehmen konnten, was praktisch sein Aus in der BQN-Projektaufzeit bedeutete.

Die Einbindung der Arbeitsverwaltung in das BQN ist letztlich nur dort zufriedenstellend gelungen, wo es bereits ausgereifte *kommunale Integrationskonzepte* gab, in die auch u.a. die Agentur für Arbeit und die Job Center eingebunden waren. Diese Kommunen hatten frühzeitig ein starkes Interesse daran, das Programm BQN in die Stadt zu holen, um das kommunale Integrationskonzept zu komplettieren. An einem Standort war beispielsweise das Büro für Stadtentwicklung an der Konzeptentwicklung des BQN beteiligt, und zwar gemeinsam mit der Arbeitsagentur. Das bedingte zugleich deren nicht nur formelle, sondern auch inhaltliche Einbindung:

„Es ist hier schon im Vorfeld erkannt worden, dass es so etwas wie BQN hier geben sollte. BQN hat viel zum Thema interkulturelle Entwicklung der Stadt beigetragen.“ (Vertreter Kommune)

„Das BQN entsprach in seiner Zielsetzung unserem strategischen Ansatz des Interkulturellen Konzepts für die Stadt. Das passte sehr gut da rein.“ (RAA)

„Unsere Aufgabe war es, in dem Zielvereinbarungsprozess des Job Centers die kommunal relevanten Themen zu positionieren, also auch das Konzept für die interkulturelle Arbeit. Wir haben Budgetposten für stadtteilorientierte Arbeitsmarktpolitik und für spezielle Maßnahmen für Migranten vorgesehen, z.B. für Sprachkurse in Form von Verbundprojekten mit verstärkter beruflicher Orientierung.“ (Koordinierungsstelle Job Center)

Aus den Ausführungen des Vertreters der Koordinierungsstelle dieses Job Centers geht hervor, dass sich diese Kommune ihrer Verantwortung als Steuerungsinstanz auch in Sachen Ausbildung und Beschäftigung von MigrantInnen bewusst ist. Vor dem Hintergrund eines bereits vorhandenen einschlägigen Problembewusstseins, das sich in einem *kommunalen Konzept für die interkulturelle Arbeit* manifestierte, konnte auch das BQN in diesem Bereich neue Akzente setzen. BQN musste keine Überzeugungsarbeit leisten, weil die maßgeblichen Instanzen – auch die Arbeitsverwaltung – den BQN-Fokus bereits aufgegriffen hatten:

„Wir haben das Thema innerhalb des kommunalen Konzepts für die interkulturelle Arbeit platziert. Es kam uns darauf an, in den Bereichen Schule und Arbeitsmarktpolitik die spezifische Sichtweise für die Belange der Migranten zu berücksichtigen (...) Außerdem hat eine Analyse der Arbeitsagentur ergeben, dass es in absehbarer Zeit einen Fachkräftemangel geben wird und dass wir uns darauf einstellen müssen, Arbeitskräfte auch aus den Bereichen zu rekrutieren, die bislang am Rande des Arbeitsmarktes standen. Die Agentur hat eine Reihe von Initiativen ergriffen, um das Thema in den Ausschüssen zu platzieren (...). BQN fokussiert die thematische Arbeit in der Steuerungsgruppe Interkulturelle Orientierung und bringt eine neue Qualität und Quantität, neue Impulse und neue Ideen in dieses Gesamtkonzept für die interkulturelle Arbeit ein.“ (Koordinierungsstelle Job Center)

Dieses BQN bewegte sich in einem städtischen Umfeld, das durch frühzeitige Leitbild- und Netzwerkbildung zu Fragen der sozialen und beruflichen Integration von MigrantInnen geprägt ist. An fast allen anderen Standorten waren die Voraussetzungen für die Einbindung der Arbeitsverwaltung nicht so günstig. Aus eigener Kraft und ohne bereits vorbereitete einschlägige kommunale Strukturen und Konzepte ist es den Trägern der BQN aus den genannten Gründen nur ansatzweise gelungen, die Agentur für Arbeit und die ARGE einzubinden. Ähnliches gilt für kommunale Einrichtungen, Abteilungen und Referate (siehe unten).

Kommunale Integrationskonzepte sind allerdings keineswegs eine Garantie für eine alle relevanten Akteure umfassende interkulturelle Ausrichtung. Der Arm der Kommune reicht nicht notwendigerweise in alle Strukturen hinein. Solche institutionalisierten kommunalen Integrationskonzepte gab es an mehreren BQN-Standorten, ohne dass jedoch beispielsweise die Arbeitsverwaltung oder die Schulen automatisch diesen Fokus übernommen hätten.

„Kann eine Stabsstelle interkulturelle Ausrichtung verordnen? Selbst eine Stabsstelle, die direkt beim OB angesiedelt ist und das Thema sehr offensiv angeht, muss auf den Leitungsebenen der städtischen Ämter viel Überzeugungsarbeit leisten. Das gilt auch für die Schulen, auf die wir als Kommune nur bedingt Einfluss haben, denn Bildung ist Ländersache.“ (Vertreter Kommune)

3.1.2 Kommunen

Die Einbindung kommunaler Einrichtungen, Abteilungen und Referate in das BQN (oder auch umgekehrt) gelang ebenfalls überall dort relativ problemlos, wo es bereits ausgereifte kommunale Konzepte zur sozialen und beruflichen Integration von MigrantInnen gab und gibt. Hier war das Programm BQN willkommen, um diese kommunalen Integrationsstrategien zu komplettieren oder zu ergänzen. In NRW, wo es in allen größeren Städten Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) gibt, waren die Voraussetzungen sicherlich besonders günstig.

In einer Stadt wurde in einem langen Diskussionsprozess mit Beteiligten aus unterschiedlichsten Bereichen ein kommunales interkulturelles Konzept unter wissenschaftlicher Begleitung einer Fachhochschule entwickelt. Das interkulturelle Konzept ist hier Ausdruck einer langen Entstehungsgeschichte von interkultureller Netzwerkarbeit und den damit verbundenen Erfahrungswerten im Umgang mit Zuwanderung.

„Die Stadt hatte eine Vorreiterrolle. Wir waren die ersten, die sich dem Thema Interkulturalität mit vielen Handlungsfeldern gewidmet haben.“ (Strategische Personalentwicklung)

Man hatte hier die Notwendigkeiten kommunalen Handelns als Antwort auf die veränderten Lebenslagen von Zuwanderern im Kontext mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen relativ früh erkannt. Die Gespräche mit den Vertretern dieser Kommune (Strategische Personalentwicklung, Koordinierungsstelle Job Center) verdeutlichten nachdrücklich, dass diese Stadt bei der Entwicklung eines interkulturellen Konzepts weit fortgeschritten war. Insofern stieß das BQN auf bereits weit entwickelte einschlägige Strukturen und Handlungskonzepte.

An einem anderen Standort existiert eine Arbeitsstelle Integrationsförderung, bei der ein *Kommunale Netzwerk Integration* angesiedelt ist. Es handelt sich um einen freiwilligen Zusammenschluss von über 30 Partnern aus unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Lebens, die sich gemeinsam um die Integration der Migrantinnen und Migranten bemühen. Diese Arbeitsstelle Integrationsförderung mit dem Integrationsbeauftragten an der Spitze ist direkt dem OB unterstellt. Entstanden ist das Netzwerk Integration aus der Vernetzung des Integrationsbeauftragten mit dem Jugendamt und dem Sozialamt. Diese Fachbereiche sind in der Arbeitsstelle Integrationsförderung repräsentiert. Umgekehrt wirkt die Arbeitsstelle Integrationsförderung in diese Fachbereiche hinein. Zu den Mitgliedern des kommunalen Netzwerks zählt seit geraumer Zeit auch der BQN-Träger. Insofern waren auch hier die Voraussetzungen des BQN optimal.

An einem weiteren Standort hat die Stadt die Problematik ebenfalls frühzeitig erkannt und sich ein integrationspolitisches Gesamtkonzept gegeben. Mit der Zuordnung dieser Aufgabe zum Geschäftskreis des Oberbürgermeisters wurde die interkulturelle Öffnung zu einer zentralen Entwicklungsaufgabe der Stadtverwaltung. In einem *Bündnis für Integration* wurden die Grundlagen einer Integrationspolitik festgeschrieben. Darin wurde u.a. die interkulturelle Ausrichtung der Stadtverwaltung programmatisch beschlossen. Damit wurden im Grunde bereits zentrale Anliegen des BQN-Programms von kommunaler Seite aufgegriffen. Der strategische Ansatz entspricht ziemlich genau dem BQN-Ansatz, womit sich die für Integrationsfragen zuständige kommunale Stabsstelle als idealer Partner für den BQN-Träger empfahl.

„Das Bündnis für Integration ist ein Leitbild der Stadt. Wir haben einen Integrationsbeauftragten, der sich darum kümmert, dass im Sinne dieses Bündnisses

etwas voran geht. Wir haben ihn als wichtigen Partner gesucht. Sonst hätten wir das nicht gemacht. Die Trägerschaft liegt formal bei uns, wir machen das in kompletter Abstimmung mit dem Integrationsbeauftragten und er ist praktisch inoffizielles Mitglied des BQN-Teams. Wir sind im Doppelpack angetreten: Wir als Projektträger in enger Kooperation mit der Stadt in Gestalt des Integrationsbeauftragten.“ (Träger BQN)

Das BQN war damit auch personell und organisatorisch eingebunden in das gesamtstädtische Integrationskonzept *Bündnis für Integration*. Damit waren die Konturen des Netzwerks bereits umrissen.

An einem weiteren Standort waren aufgrund der Anlagerung des BQN beim Integrationsbeauftragten der Stadt gute Voraussetzungen dafür gegeben, die modellhaft entwickelte Übergangsförderung für Jugendliche mit Migrationshintergrund in eine lokale kommunale Gesamtstrategie zu übersetzen und den BQN-Fokus über die Projektlaufzeit hinaus zu konservieren und weiter zu transportieren. Mit dem vom Gemeinderat beschlossenen Bildungsoffensivkonzept der Stadt mit den Schwerpunkten *Jugendliche mit Migrationshintergrund* und *Übergang Schule – Beruf* scheint dies auch zumindest formal gelungen zu sein.

Ein BQN wurde durch die Zugehörigkeit der Projektleitung zur referatsübergreifenden, direkt dem OB unterstellten *Koordinierungsgruppe für Integration* eng in die Entwicklung des städtischen Integrationsprogramms eingebunden. Durch diese personengebundene Verzahnung hatte das BQN starken Rückhalt in der Kommune. Die Koordinierungsgruppe hat auch die Funktion des BQN-Beirats übernommen.

Trotz dieser vielfach günstigen Voraussetzungen gab es auch dysfunktionale kommunale Elemente und Strukturen. An Standorten mit komplizierten politischen Kräfteverhältnissen und Koalitionen fiel das Thema häufig den parteipolitischen Querelen zum Opfer:

„Das war ein schwieriger Prozess, auch weil er von parteipolitischen Fragen bestimmt wurde. Netzwerkbildung in einer Kommune ist schwierig, weil unterschiedliche Interessen der Fachbereiche und der Parteien mit rein spielen. Das ist unvermeidlich.“ (Träger BQN)

Wir werden auf dieses spezielle Problem später noch einmal zu sprechen kommen.

Es war nicht immer einfach, speziell für das BQN-Programm auf der kommunalen Ebene Bündnispartner zu gewinnen und die „Versäulung“ der gewachsenen kommunalen Strukturen aufzubrechen, weil es praktisch keine positiven oder negativen Sanktionsmöglichkeit gab, Koooperationsbereitschaft herzustellen:

„Wir haben eine Auflistung der Einrichtungen gemacht, die in der Region mit der Thematik befasst sind: Träger, Jugend- und Sozialämter, Kammern, Unternehmen. Wir haben 50 Gespräche geführt. Es hat sich herausgestellt, wer interessiert ist, an dem Netzwerk mitzuarbeiten. Einige sind heraus gefallen. Zum Beispiel ein Jugendamt in einer Stadt mit der Begründung: Wir haben hier unser kommunales Netzwerk, wir tauschen uns aus. Noch ein Netzwerk brauchen

wir nicht. Außerdem wollten sie mit den anderen Städten nichts zu tun haben. So kann man kein regionales Netzwerk bauen.“ (BQN)

„Das Problem ist, dass die Projekte stark kommunal gebunden sind, und das ist auch das Problem der Region, dass jede Stadt ihre Prioritäten setzt und ihre eigenen Rahmenbedingungen und Netzwerke hat.“ (Jugendamt)

„Es gibt eine Netzwerkmüdigkeit in der Region. Viele haben auch gesagt: Es regnet jetzt Geld von oben herunter, und wir haben vor Ort kein Geld mehr für die kontinuierliche Arbeit mit Jugendlichen.“ (BQN)

„Das Problem des BQN-Programms ist: Es gibt auf kommunaler Ebene historisch gewachsene und bestehende resortbezogene Informations-, Kommunikations- und Zuwendungsstrukturen. Es gibt bestehende Kooperationsstrukturen.“ (Vertreter Kommune)

Auch auf das Problem der Doppel- und Parallelstrukturen werden wir später zu sprechen kommen.

Außerdem hielten sich aus dem Thema Integration an vielen Standorten typischerweise die wirtschaftsnahen kommunalen Referate und Abteilungen eher heraus. Man scheint dort die Brisanz des Themas in Regionen, die auf Zuwanderung angewiesen sind, (noch) nicht erkannt zu haben. Damit fehlten auch im BQN-Zusammenhang wichtige Verbindungsglieder zwischen der kommunalen und der ökonomischen Ebene. Die berufliche und damit soziale Integration von (jungen) MigrantInnen wurde an vielen BQN-Standorten von den kommunalen Stellen überwiegend als *sozialpolitische* und weniger als *wirtschaftspolitische* Aufgabe wahrgenommen. Das Verständnis für die ökonomischen Aspekte des Phänomens Migration sowohl auf der individuellen als auch auf der gesamtgesellschaftlichen und -wirtschaftlichen Ebene ist in relevanten Organisationen nach wie vor nicht vorhanden.

„Die Erkenntnis, dass in den Migranten ein Zukunftspotenzial steckt, ist bei der Führungsebene im Wirtschaftsreferat nicht angekommen. Im Wirtschaftsreferat wird das Thema auf Sparflamme gekocht. Man erkennt nicht die Wichtigkeit und Notwendigkeit. Solange es uns nicht gelingt, diese ökonomische Ebene mit ins Boot zu holen, werden wir Rufer in der Wüste sein.“ (Kommunaler Integrationsbeauftragter)

„Im Wirtschaftsreferat herrscht die Meinung vor, dass das sozialpädagogische Themen sind.“ (Träger BQN)

Einschlägiger Handlungsbedarf wird in den Kommunen offenbar noch nicht durchgängig gesehen. Allerdings müssen sich kommunale Stellen (insbesondere die Jugendämter) zunehmend eher zwangsläufig stärker mit dem Thema Migration auseinandersetzen:

„Auf höherer Ebene war die Dimension des Problems nicht klar. Die Amtsleitung war der Meinung, man macht ein kleines Nebenprojekt und zeigt sich damit in der Öffentlichkeit.“ (Jugendamt)

„Wir müssen uns mit dem Thema auseinandersetzen, ob wir wollen oder nicht. Es gibt immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund, die Hilfebedarf haben. Zunehmend suchen allein erziehende türkische Mütter hier Hilfe. Die MitarbeiterInnen des Jugendamts erkennen, dass sie darauf nicht richtig vorbereitet sind. Wir werden deswegen eine Jugendhilfeausschusssitzung mit dem Integrationsrat machen zum Thema Jugendamt und Integration.“ (Jugendamt)

„Den Abteilungen in der Kommunalverwaltung muss klar gemacht werden, was sie davon haben, wenn sie sich auf diesen Weg der interkulturellen Ausrichtung begeben.“ (Vertreter Kommune)

Daraus lässt sich bereits ein Strukturprinzip ableiten, von dem die Kooperationsbereitschaft wichtiger potenzieller Netzwerkpartner (und somit letztlich das Gelingen einer netzwerkbasierten Intervention zugunsten der sozialen und beruflichen Integration von MigrantInnen) maßgeblich abhängt, nämlich das der *Ertragsorientierung*. Die beteiligten Akteure auf den relevanten Ebenen (Kommunalverwaltung, Kammern, Wirtschaft etc.) müssen für sich und ihre Institution/Organisation einen Vorteil erkennen, wenn sie sich integrationspolitisch engagieren. Dieser „Mehrwert“ kann materieller, aber auch immaterieller Art (z.B. Informations- und/oder Imagegewinn) sein. Einen solchen Mehrwert haben offenbar auch die Kammern eher selten gesehen.

3.1.3 Kammern

Grundsätzlich scheinen sich die Industrie- und Handelskammern auf höherer Ebene auf eine Sprachregelung verständigt zu haben, wonach Merkmale wie Staatsangehörigkeit oder Migrationshintergrund für ihre Mitgliedsbetriebe keine Auswahlkriterien bei der Rekrutierung von Auszubildenden darstellen. Ein migrationssensibler Blick auf die Selektionsmechanismen und Rekrutierungsgewohnheiten der Betriebe sei daher nicht notwendig. Diese Haltung belegen zahlreiche Äußerungen von BQN-MitarbeiterInnen und auch von IHK-VertreterInnen selbst. Das ist umso bemerkenswerter, als zumindest Großbetriebe aus durchaus eignen Gründen seit vielen Jahren ein *Diversity Management* betreiben (vgl. Abschnitt 3.2.1.6), auch wenn solche Aktivitäten erst seit kurzem unter diesen Begriff subsumiert werden.

Die Handwerkskammern haben in der Regel ebenfalls keinen speziellen migrationssensiblen Ansatz. Auch hier ist man der Meinung, dass die Herkunft keine Rolle spielt, sondern allein bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und „Sekundärtugenden“ wie Pünktlichkeit, Disziplin u.ä sowie formelle Bildungsvoraussetzungen (Schulabschlüsse und -noten). Insofern sieht man seitens der Kammern Handlungsbedarf allein bei den Schulen, die für die Herstellung der „Ausbildungsreife“

zuständig seien. Die Handwerkskammern bieten häufig zwar spezielle Bildungsprogramme für Frauen, nicht aber für MigrantInnen an. Insofern hat man sich in gewissem Umfang den Zielen des *Gender Mainstreaming* angenähert, nicht jedoch denjenigen eines *Cultural Mainstreaming*.

„Im Rahmen des Ausbildungspaktes haben die Kammern viele Aktionen gemacht, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu akquirieren. Da sind die Kammern sehr stolz darauf. Die jugendlichen Migranten sind aber aus dem Blickfeld verschwunden. Man sagt: Wir behandeln alle gleich.“ (Träger BQN)

„Wir machen keine Unterschiede zwischen deutschen und ausländischen Jugendlichen. Auch unsere Mitgliedsbetriebe nicht. Es kommt nicht auf die Staatsangehörigkeit oder einen Migrationshintergrund an, sondern auf den Gesamteinindruck, unabhängig von der Herkunft.“ (HWK)

„Wir machen keine Unterschiede zwischen deutschen und ausländischen Jugendlichen. Für uns gibt es nur die Gruppe der Unversorgten.“ (IHK)

„Das Handwerk hat keine Probleme mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Die Herkunft ist nicht entscheidend, sondern die Qualität.“ (HWK)

„Ich finde es toll, dass es das BQN-Projekt gibt. Aber wir werden auf diese Thematik mit Sicherheit keinen Schwerpunkt legen. Man muss an der Schule ansetzen und dort die Sprache fördern. Unsere Betriebe können das nicht auffangen, wenn einer Lern- und Sprachschwierigkeiten hat.“ (HWK)

„Die IHK hat ein Faltblatt herausgegeben für Betriebe zum Thema: Anforderungen an Auszubildende. Darin heißt es u.a.: Sie müssen die deutsche Kultur kennen. Dahinter steckt die Leitkulturidee. Das ist eine Ausgrenzungsstrategie.“ (Organisationsberatung)

„Die IHK war nicht sehr kooperativ.“ (MSO-Vertreter)

„Der Kammervertreter in der Steuerungsgruppe hat nicht gesehen, dass im BQN für seine Institution eine Chance liegt.“ (Träger BQN)

„Seitens der IHK gab es wenig Interesse. Das Thema hat dort keine Priorität. Die interkulturelle Öffnung, die wir von allen Institutionen fordern, ist dort noch nicht angekommen.“ (RAA)

„Die Kammern haben zunächst großes Engagement gezeigt, aber schon bei der ersten Steuerungs runde hat sich der Leiter der HWK entschuldigen lassen. Der Leiter der Kreishandwerkerschaft hat gesagt: Das ist kein Thema für uns, damit haben wir nichts zu tun. Das interessiert uns nicht.“ (Träger BQN)

„Die Handwerkskammer wurde immer eingeladen, hat auch immer zugesagt, aber dann kurzfristig immer abgesagt. Sie haben sich raus gewunden. Es gab kein wirkliches Interesse.“ (Träger BQN)

„Ich habe das BQN-Konzept dem Wirtschaftsministerium und dem Verband der Wirtschaftsregion vorgestellt. In diesen Gremien sitzen auch die Vertreter der Kammern. Der BQN-Bezug wird dort nicht hergestellt. Unsere Annahme, dass sich der Blick für die Probleme der Migranten in diesen Gremien verschärft, hat sich nicht bestätigt (...) Wir mussten erkennen, dass die Wichtigkeit der Aufgabe nicht ausgereicht hat, dass die Kammern die BQN-Philosophie übernehmen.“ (Träger BQN)

Es gab jedoch auch einige wenige positive Beispiele:

In einem Fall war die Kammer selbst BQN-Träger. IHK und Kreishandwerkerschaft haben sich vor allem vor dem Hintergrund engagiert, dass in Zukunft MigrantInnen für ihre Mitgliedsbetriebe ein wichtiges Arbeitskräftepotenzial darstellen werden:

„Wir haben uns mit der Kreishandwerkerschaft abgesprochen und gesagt: Das ist ein Feld, das wir als Wirtschaftsorganisation besetzen sollten, weil wir die Betriebe auf die Problematik aufmerksam machen wollen. Wir sind die Denkanstalt für die Betriebe. Deswegen haben wir uns das ans Bein gebunden. Wir sehen vor allem die betrieblichen Aspekte. Der soziale und gesellschaftliche Aspekt ist uns wichtig, aber damit allein könnten wir unser Engagement nicht rechtfertigen.“ (IHK)

Erneut wird hier das Prinzip der *Ertragsorientierung* deutlich. Die befragten Wirtschaftsvertreter ließen im Verlaufe der Gespräche keinen Zweifel daran: Das Engagement ihrer Verbände im BQN hatte seinen Grund in der Sorge um den künftigen Nachwuchs an Auszubildenden. Im wohlverstandenen Interesse der Betriebe sei es deshalb, hinsichtlich des Potenzials, das Jugendliche mit Migrationshintergrund darstellten, zu sensibilisieren, Hemmschwellen und Kontaktängste abzubauen, beispielhafte Praxis zu fördern und Optionen anzubahnen. Man bereite also gewissermaßen das Terrain für eine in naher Zukunft sehr wahrscheinlich eintretende Situation vor, in der eine solche betriebliche Nachfrage auf breiterer Front erwartbar sei – vorausgesetzt, es werden hierfür frühzeitig die Vorbereitungen getroffen.

„Wir haben das Thema schon vor Jahren im Zusammenhang mit einem anderen Projekt angeschnitten, nämlich dass es die Betriebe in Zukunft schwer haben werden, die richtigen Auszubildenden zu finden.“ (Kreishandwerkerschaft)

Im vorliegenden Fall ging die IHK auch mit gutem Beispiel voran und hat sich, angeregt durch das BQN, selbst eine interkulturelle Sensibilisierung verordnet.

„Wir haben erst mal festgestellt, wie viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund wir im Haus haben. Es sind acht von 95. Das war uns gar nicht bewusst. Wir haben die Zahl der Lehrlinge mit Migrationshintergrund erhöht, auch um ein Signal zu setzen.“ (IHK)

Der Vorteil der IHK-Anbindung dieses BQN hat sich auch insofern

deutlich ausgewirkt, als man leichter in betriebsnahe Strukturen vor-dringen konnte:

„Ein freier Träger kriegt nicht ohne weiteres einen Termin bei einem IHK-Geschäftsführer. Wir agieren innerhalb der Strukturen. Wir sitzen praktisch in der Struktur. Die anderen BQN versuchen, von außen in die Wirtschaft zu gehen. Es ist schon schwierig, von innen her die Zugänge zu bekommen, geschweige denn von außen. Wir hatten durch die Anbindung an die IHK die Möglichkeit, in die Ausschüsse zu gehen: Berufsbildungsausschuss, Handelsausschuss, Lehrlingswartetagung, um unsere Ergebnisse zu präsentieren. Den Zugang zu den Ausschüssen hätten wir als Bildungsträger nicht gehabt.“ (BQN)

Allerdings hat sich gezeigt, dass auch in diesem Fall trotz dieser günstigen Voraussetzungen die ökonomische Ebene (Betriebe) nur bedingt kooperationsbereit war. Die Erwartung war, dass die wirtschaftsnahe Anbindung des BQN eine gewisse Garantie für die Gewinnung von Betrieben sein könnte. Bereits im Verlaufsprotokoll wurde jedoch darauf hingewiesen, „dass trotz objektiver Vorteile für Unternehmen bei Einstellungen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund Ausbildungsplätze nicht in ausreichendem Umfang an die Zielgruppe vergeben werden“. Ferner wurde eingeräumt, dass „die Unternehmen nur schwerfällig auf Ansprache und Angebote des BQN reagieren“, obwohl die Ansprache durch ein von den Wirtschaftsorganisationen getragenes BQN erfolgte.

Die betreffende BQN-Projektleitung führte die Gründe für die Zurückhaltung der Unternehmen zurück auf „fehlenden ‚Leidensdruck‘ hinsichtlich des Mangels an Auszubildenden in den kommenden Jahren, die Kurzsichtigkeit einer zukunftsorientierten Personalpolitik aufgrund von fehlenden (Zeit)Ressourcen sowie die Uneinsichtigkeit hinsichtlich potenzieller Vorteile bei der Einstellung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund (Potenziale und Kompetenzen) für das eigene Unternehmen (...) Weitere Ursachen könnten an der mangelnden praktischen Unterstützung liegen, die BQNs zurzeit den Unternehmen anbieten können, z. B. Beratung und Begleitung in Konflikten mit einzelnen Auszubildenden mit Migrationshintergrund, gegebenenfalls Aufenthalts- und arbeitsrechtliche Informationen etc.“ (Verlaufsprotokoll)

Diese Erklärungsversuche erscheinen durchaus plausibel. Denn angesprochen auf diese Diskrepanz neigt man seitens der Kammern offensichtlich der Auffassung zu, dass – von bestimmten Wirtschaftssegmenten und einigen Ausnahmebetrieben abgesehen – im Durchschnitt in den Betrieben tatsächlich aktuell noch nicht ein unmittelbarer Druck verspürt werde, sich dieser Gruppe zu öffnen. Man habe in den letzten Jahren andere Sorgen gehabt:

„Wir waren in den letzten Jahren genug beschäftigt mit der Bestandssicherung von Betrieben und Arbeitsplätzen“ (Einzelhandelsverband)

„Kammern sind die eine, Betriebe eine andere Sache. An die Betriebe ist schwer ranzukommen. Die IHK hat sich durch dieses Projekt geöffnet. Es gibt jetzt

hier acht MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, darunter drei Azubis. Es wird darauf geachtet, dass Azubis verschiedener Herkunft eingestellt werden. Bei den Betrieben hängt es von der Branche ab. Medienunternehmen oder Reisebüros beispielsweise, die viel ausländische Kundschaft haben, sind offener als ein kleiner Handwerker. Dem ist noch nicht klar geworden, dass die Migranten in seinem Stadtteil auch seine Kunden sein könnten.“ (Träger BQN)

In einem anderen Fall waren bereits vor BQN einschlägige Strukturen in Form eines Arbeitskreises zur beruflichen Qualifizierung junger Ausländer aufgebaut worden, der mehr oder weniger parallel zum BQN mit ähnlichen Zielsetzungen agiert hat. Der Vertreter der IHK war maßgeblicher Protagonist dieses informellen Gremiums, in dem neben den Kammern u.a. auch Vertreter der Kommune saßen. Abgesehen davon, dass diese Parallelstruktur erhebliche Probleme zur Folge hatte (siehe unten), zeichneten sich in diesem Fall die Vertreter beider Kammern, insbesondere aber der Industrie- und Handelskammer, durch ein ungewöhnlich großes Engagement für die Belange der Jugendlichen mit Migrationshintergrund aus. Die stereotype Argumentation war allerdings auch dem Vertreter dieser IHK vertraut:

„Der normale Unternehmer hat keine Vorbehalte gegenüber Migranten. Er sagt: Die Person muss in meinen Betrieb passen.“ (IHK)

Das Engagement dieses Kammervertreters für jugendliche MigrantInnen speist sich ebenfalls aus ganz rationalen Überlegungen: Die Wirtschaft engagiert sich im Bereich Übergang Schule – Beruf für MigrantInnen nicht aus humanitären Gründen, sondern nur dann, wenn sie für sich einen (ökonomischen) Vorteil erkennen kann. Dieser „Zusatznutzen“ muss den Betrieben (und den Kammern) klar gemacht werden:

„Wir können es uns gar nicht leisten, mehrsprachige Jugendliche draußen zu lassen. Wir müssen die Betriebe davon überzeugen, dass sie diesen Jugendlichen eine Chance geben müssen.“ (IHK)

„Betriebe bilden nicht aus, um jemanden von der Straße zu holen, sondern um qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen.“ (IHK)

Die bei diesem Kammervertreter vorgefundene Offenheit für die Problematik lässt sich leider nicht auf alle Ausbildungsberater bei der IHK übertragen. Auch in seiner eigenen Organisation ist er mit seiner Schwerpunktsetzung offenbar nicht unumstritten:

„Ich bin in die Funktion eines Brückebildners hineingewachsen. Es gibt wenige Kammern, die solche Brückebildner haben. Es gibt auch Kollegen, die mich ausgelacht haben. Man hat das nicht sehr wohlwollend gesehen.“ (IHK)

„Das Thema Existenzgründung von Migranten wurde in unserem Haupthaus nicht gesehen. Vielleicht wollte man Wettbewerbsvorteile von ausländischen Unternehmern verhindern. Inzwischen ist man etwas sensibilisierter, denn in dieser

„Stadt hat jeder dritte Unternehmer einen Migrationshintergrund. Da kann man nicht mehr von einer kleinen Zielgruppe sprechen.“ (IHK)

Auch an einem weiteren Standort wurde klar, dass man an den Eigeninteressen (in diesem Fall Auslastung der Kapazitäten eines Bildungszentrums) der beteiligten Einrichtungen ansetzen muss. Auf dieser Basis kam es zu einer Kooperation zwischen dem lokalen BQN und der HWK:

„Wir haben uns zusammengesetzt mit der HWK. Die Idee war: Im Bildungs- und Technologiezentrum der HWK gibt es berufsorientierende und -vorbereitende Maßnahmen, an die man andocken kann mit der spezifischen Zielgruppe MigrantInnen. Sie brauchten eine neue Zielgruppe, um ihre Kurse voll zu kriegen. Das Modell ist: Kooperation mit Schulen, Zielgruppe sind MigrantInnen im letzten Hauptschuljahr ohne Ausbildungsplatz. Sie werden innerhalb eines Jahres im Bildungszentrum qualifiziert einschließlich Praktikum. Bei Übernahme erfolgt eine Betreuung des Betriebes und der Azubis, um Ausbildungsabbruch zu verhindern. Die HWK zahlt den Betrieben die Eintragung in Azubi-Rolle und die Kosten für überbetriebliche Ausbildung. Wir stehen zur Unterstützung für Verwaltungskram bereit. Das waren harte Verhandlungen. Die Wirtschaftsinteressen mussten berücksichtigt werden.“ (Träger BQN)

3.1.4 Schulen und Schulverwaltung

Die Fallstudien haben gezeigt, dass einer netzwerkbasierten Interventionsstrategie strukturelle Grenzen gesetzt sind, deren Verlauf von einem Projekt wie BQN mit begrenzten personellen Ressourcen und kurzer Laufzeit kaum beeinflussbar sind. Das gilt für die ökonomische Ebene, aber auch – wenngleich aus anderen Gründen – für die Schulen. So ist es an einigen Standorten nur punktuell gelungen, Schulen in den BQN-Kooperationszusammenhang einzubeziehen. MigrantInnen werden an vielen Schulen erstaunlicherweise offenbar nicht als „Zielgruppe mit besonderem Förderbedarf“ am Übergang Schule – Beruf gesehen. Teilweise scheint es den BQN-Teams nicht gelungen zu sein, den Schulen und/oder der Schulverwaltung den „Mehrwert“ eines solchen einschlägigen Engagements zu verdeutlichen:

„Der Schulrat wollte nicht mit uns zusammen arbeiten, weil er nicht der Meinung ist, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund eine besondere Förderung benötigen. Er ignoriert das Projekt und alle berufsfördernden Maßnahmen, die in den schulischen Bereich eingreifen.“ (Jugendamt)

„Die Schulleiter haben zu uns gesagt: Für diese Jugendlichen wird keine Extrawurst gebraten. Wir machen keine Unterschiede, sondern wir machen alles für alle.“ (Träger BQN)

„Die Schulen sagen: Wir haben ein Konzept der Berufsorientierung für alle Schüler. Wir braten keine Extrawürste etwa für Mädchen oder für Migranten.“ (Träger BQN)

„In den Schulen spielt dieses Thema Migration keine Rolle. Die Lehrer müssten erst mal zuhören und sich damit auseinandersetzen. Die Beschäftigung mit dem Thema macht viel Arbeit, und eine Erleichterung ist erst mal nicht zu sehen. Dass es hilfreich ist, zeigt sich erst später. Die Lehrer haben auch Berührungsängste mit Sozialpädagogen. Die Schule kommt erst auf die Jugendhilfe zu, wenn es richtige Probleme gibt.“ (Fachabteilung Jugend und Soziales im Landratsamt)

Man räumte selbstkritisch ein, dass die Schulen aus verschiedenen (teilweise spezifisch ostdeutschen) Gründen „schwer aufzuschließen“ waren:

„Es ist ein Problem des Ostens, dass die Schulen nicht migrationsspezifisch denken. Sie sagen: Alle Schüler müssen dasselbe machen (...) Die DaZ-Lehrer¹³ sind an den Schulen Außenseiter und Einzelkämpfer.“ (Träger BQN)

„Das außerschulische Engagement ist nach der Wende auf der Strecke geblieben. Die Lehrer sagen: Warum soll ich mich engagieren, ich mache meinen Unterricht, dafür werde ich bezahlt. Dass der gesellschaftliche Auftrag der Schule darüber hinausgeht, wollen viele nicht mehr sehen.“ (Träger BQN)

„Als Lehrer heute vor der Klasse und vor den Eltern zu bestehen bedeutet auch, ein großes Maß an Angepasstheit zu zeigen. Aber angepasst ist man nicht, wenn man sich mit Migranten beschäftigt, vor allem nicht in unserer Gegend, wo die rechte Szene sehr stark ist, leider auch an den Schulen.“ (Träger BQN)

Die Kooperationsbereitschaft der Schulen hat in diesem Fall (und auch an anderen Standorten) auch erheblich darunter gelitten, dass der Schulnetzplan die Schließung etlicher Schulen vorsieht und sich die Schulen daher in einem Konkurrenzverhältnis befinden:

„Die Schulen sind in einer schwierigen Situation. Es war schwierig, die Schulen zu motivieren, gemeinsam etwas zu tun und gemeinsam an Inhalten zu arbeiten. Sie haben abgeblockt, weil es für sie um die pure Existenz ging. Die Schulen konkurrieren, deswegen öffnen sie sich nicht.“ (Träger BQN)

„Die Zusammenarbeit zwischen den Schulen ist schwierig aufgrund der Konkurrenzsituation durch den Rückgang der Schülerzahlen.“ (Wirtschaftsförderung Landratsamt)

13 DaZ: Deutsch als Zweitsprache

Für die mangelnde Kooperationsbereitschaft der Schulen gibt es auch strukturelle Gründe, die auf ihre Abhängigkeit und fehlende Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeit sowie auf die hierarchische und bürokratische Struktur der Schulverwaltung zurückzuführen sind. Außerdem hat man offenbar sowohl seitens der Schulen als auch der Schulverwaltung bislang noch keine Veranlassung gesehen, das Thema MigrantInnen verstärkt beispielsweise im Rahmen von Fortbildungen zu behandeln:

„Die Schulen können keine eigenständigen Entscheidungen treffen, sondern müssen sich immer beim Regionalschulamt oder beim Kultusministerium rückversichern und fragen, ob sie Genehmigungen einholen müssen (...) Die Lehrerfortbildung im Migrationsbereich hat eher einen Orchideenstatus. Da traut sich keiner richtig ran. Es gibt ausgebildete Lehrer für die DaZ-Klassen, das ist aber auch das Einzige. Es ist ein Feld, das Lehrer nur bedingt interessiert.“ (Träger BQN)

Trotz dieser Schwierigkeiten beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Schulen gilt, dass sich das System Schule – aus Einsicht oder auf Druck von oben – Interventionen grundsätzlich nicht verschließen kann. Der Prozess der Öffnung der Schulen gegenüber außerschulischen Kooperationspartnern ist (mit regional und lokal unterschiedlicher Relevanz) in Gang gekommen und nicht umkehrbar. An einigen Standorten zeigten sich die Schulen aus eigenem Antrieb erstaunlich kooperationsbereit, vorausgesetzt,

- es gelang den Projektverantwortlichen, die Schulen von den Vorteilen einer Kooperation zu überzeugen,
- Schulleitung und Kollegium zeigten sich offen gegenüber Interventionen von außen und
- die Schulverwaltung unterstützte die Schulen beim Prozess der Öffnung für außerschulische Kooperationen.

An einem BQN-Standort wurden im Rahmen des BQN-Projekts drei allgemein bildende Schulen als Kooperationsschulen gewählt, die einen hohen Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund von ca. 70 Prozent aufweisen. Insbesondere an einer dieser Schulen wurde ein Subnetz modellhaft entwickelt. Insofern sollte diese Schule quasi als Referenzmodell dienen für einen integrierten „Intensiv-Förderungs-Ansatz“ zur Berufseinmündung. Die entsprechenden Unterrichtseinheiten und die Berufsberatung durch die Agentur für Arbeit wurden in Kooperation mit Bildungsträgern und Betrieben ergänzt durch verschiedene Möglichkeiten (z.B. Werkstattpraktika), berufliche und betriebliche Realität zu erfahren. Außerhalb der Schule wurden von Senioren eines Vereins Bewerbungswerkstätten durchgeführt, außerdem gab es (veranstaltet von einem Bildungsträger) Telefontraining und eine Art Assessment Center. Begleitend wurden Elterninformationsabende und auch Elterneinzelgespräche durchgeführt. Grundlegend war immer ein migrationssensibler Aktivierungsansatz.

Es gibt mehrere Gründe für den Erfolg der BQN-Aktivitäten an dieser Schule: Integrative Berufsfindung ist prominenter Bestandteil des Schulprogramms, welches seinen Niederschlag auch darin findet, dass es an der Schule Beratungs- und Lehrkräfte mit Migrationshintergrund und entsprechender Sprach- und Sozialkompetenz gibt. Der Aufbau eines eigenen Kooperationsnetzes mit Betrieben wird als schulische Aufgabe betrachtet, es gibt eine engagierte Lehrerschaft, und die Schule kann auf externe Kooperationspartner rechnen. In diesem Fall sind hervorzuheben: Ein sehr aktiver Seniorenverein, eine Projektstelle aus dem Landesprogramm *Förderung der Ausbildungsreife* und die Aufbau-Unterstützung durch das BQN-Subnetz, ohne die z.B. die Einbeziehung der Migranteneltern kaum möglich gewesen wäre.

Referenzschule zu sein ist allerdings offenbar nicht ohne weiters erstellenswert, weil dieser Status für alle Beteiligten zusätzliche Aufgaben und Pflichten mit sich bringt. Die VertreterInnen dieser Schule machen daher deutlich, dass künftig ohne zusätzliche Ressourcen dieser Ansatz nicht verfolgt werden kann.

Die anderen beiden Schulen erwiesen sich an diesem BQN-Standort aus verschiedenen Gründen als weniger kooperationsbereit und -fähig und/oder haben den Status einer Referenzschule, der aus Sicht der Schule eine zusätzlich Belastung und eine „Fremdbestimmung“ mit sich bringt, von Beginn an gar nicht erst angestrebt:

„Der Informationsfluss in den Schulen stimmte nicht. Oft sind die Informationen nicht an die Lehrer weitergegeben worden. Eine Schule ist ausgestiegen, als es um die praktische Umsetzung ging. Sie haben ständig die Termine für die Werkstattpraktika verschoben und sich immer neue Termine geben lassen. Es ist nie zustande gekommen. Es kamen auch Aussagen wie: Unsere Lehrer kennen die Kompetenzen ihrer Schüler selber, wir brauchen niemand.“ (Bildungsträger)

„Wir haben es mit starren Strukturen zu tun. Wenn man mit neuen Ideen kommt, wird das als Einmischung, Bedrohung und Belastung empfunden. Man empfindet das als Kritik an der eigenen Arbeit.“ (Träger BQN)

„Die Schulen müssen das nicht machen, weil wir das wollen, sondern sie müssen selbst erkennen, was sie davon haben.“ (Träger BQN)

„Es gibt auch die Vorstellung, dass die Kommunen in diesen Prozess mehr steuernd eingreifen. Aber die Lehrkräfte sagen: Das wollen wir nicht. Wir wollen unsere Freiheit behalten, wir wollen nicht, dass uns die Kommune vorschreibt, was wir wie tun sollen.“ (Träger BQN)

„Es gibt in Teilbereichen Ansätze, aber es gibt keinen Zusammenschluss der Schulen, zu sagen, wir nehmen uns dieses Problems an.“ (Träger BQN)

An einem anderen Standort hat die Zusammenarbeit mit ausgewählten Schulen gut funktioniert, weil die Schul- bzw. Bildungsverwaltung die

Kooperation ausdrücklich forcierte:

„Ich war angenehm überrascht, wie engagiert die Schulen mitgearbeitet haben. Die sehen jetzt vieles unter einem neuen Blickwinkel. Durch BQN haben sich viele Schulen erstmals mit den Themen Migration und Sprache auseinandergesetzt, und zwar nicht nur ein einzelner Lehrer, sondern die ganze Schule.“ (Kommunales Schul- und Bildungsreferat)

„Kooperationsbereitschaft der Schule war groß. Sonst hätten wir das nicht machen können.“ (Träger BQN)

An einem weiteren Standort äußerten sich die Vertreter des Schulamts und des Kultusministeriums ebenfalls sehr positiv zum Weg der Öffnung, den eine Kooperationsschule mit Unterstützung des BQN eingeschlagen hat, zumal dieser Prozess aus Sicht der Schulverwaltung kostenneutral verläuft. Sie ließen aber keinen Zweifel daran, dass es sich beim außergewöhnlichen Engagement dieser Schule immer noch eher um eine Ausnahme als um die Regel des schulischen Alltags handelt.

„BQN ist ein Segen für die Stadt. Es passt gut rein in unsere Landschaft und ist ein weiteres Puzzleteil im Bereich Sprachförderung und Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit. Ich wünsche mir, dass wir noch lange davon profitieren und würde es bedauern, wenn es zum Erliegen kommt.“ (Staatliches Schulamt)

Dieses BQN hatte sich aus verschiedenen Gründen stark auf das Teilnetzwerk Schule konzentriert und in diesem Bereich einige Projekte in Kooperation mit mehreren Hauptschulen, dem Staatlichen Schulamt, Hochschulen, zahlreichen Bildungsträgern und Einrichtungen der Jugendhilfe sowie mit Migrantenselbstorganisationen entwickelt. Im strategischen Projekt *Schulentwicklung* wurden die Erfahrungen zusammengeführt und Strategien und Standards für ein kommunales Handlungskonzept der Schulentwicklung formuliert. Dazu gab es eine AG mit Vertretern der Schulen und des Schulamtes. Die Programme und Projekte im Teilnetzwerk Schule waren allerdings nicht ausdrücklich für „ausländische“, sondern für alle SchülerInnen (darunter 80 Prozent mit Migrationshintergrund) der Klassenstufen 8 und 9 konzipiert. Andernfalls hätte die Schulverwaltung ihre Zustimmung verweigert.

Das System Schule zeigt sich unter bestimmten Voraussetzungen (siehe oben) grundsätzlich gegenüber Einflussnahmen und Interventionen von außen zwar nicht unbedingt freiwillig, aber doch grundsätzlich offener als etwa das System der Ökonomie, das alleine den Marktgesetzen von Angebot und Nachfrage unterliegt. Das ökonomische System agiert also weitgehend autonom, während das Bildungssystem unter der Regie des Staates – in Gestalt der Länder und der Kommunen – agiert. Schulen sind daher...

„...dankbar für Unterstützungssysteme. Sie haben ein Interesse daran, dass die Ausbildungsreife der Schüler erhöht wird. Die Ausbildungsreife können wir erhöhen durch eine bessere Verzahnung bestehender und die Implementierung neuer Maßnahmen. Das ist auch unser Interesse, insofern hatten wir eine Überein-

stimmung der Zielvorstellungen. In der Kommune war Bildungsförderung im Bereich Schule ein zentraler Punkt. Da gab es funktionierende Kooperationsstrukturen im Bereich Schule und Schulamt. Wir mussten keine Sensibilisierungs- und Lobbyarbeit machen, das war alles schon gegeben.“ (Kommunaler Kooperationspartner BQN)

3.1.5 Freie Träger

Freie Träger haben vor allem als *operative Partner* in fast allen BQN eine wichtige Rolle gespielt. Das Problem dabei war: Bildungsträger denken notgedrungen stark *maßnahmeorientiert*, denn von der Akquisition von Drittmitteln für die Durchführung von Maßnahmen hängt ihre Existenz ab. Es war daher ein systematisches Problem des BQN-Programms, dass die mehr oder weniger abstrakte *Netzwerk- und Koordinierungsstruktur* sich gegen eine dem Maßnahmedenken verhaftete *Maßnahmenstruktur* behaupten musste. Wir werden auf dieses strukturelle Problem später eingehen.

Das Problem muss auch vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass viele freie Träger mit massiven Finanznöten kämpfen müssen und sich in einem *Konkurrenzverhältnis* um die knapper werdenden Mittel befinden. Dieses Konkurrenzverhältnis, das im Widerspruch zum Netzwerkgedanken steht, hat die Kooperationsbereitschaft der Träger massiv beeinträchtigt:

„Die Förderstrukturen im Bereich der Jugendberufshilfe, an den Berufsschulen, die vom Land, Kommune teilfinanziert wurde, haben sich zurückgezogen. In allen Teilnetzwerken war der Rahmen weg. Die freien Träger haben mit Existenzproblemen gekämpft und nur noch geschaut, wo sie Mittel herbekommen. Viele Teilnetzwerkpartner waren mit ihren Finanzproblemen beschäftigt und von BQN enttäuscht, weil sie gehofft hatten, darüber finanzielle Mittel zu bekommen. Man hat gesagt: Was sollen wir für Maßnahmen vernetzen, wenn wir keine haben.“ (Träger BQN)

Auch das strukturelle Problem der *Konkurrenz*, das im Widerspruch zum Netzwerkgedanken steht, werden wir weiter unten behandeln.

3.1.6 Migrantenselbstorganisationen (MSO)

Zu den zentralen Aufgaben eines BQN zählte der Aufbau eines lokalen/regionalen Kooperationsnetzwerkes unter Beteiligung von Migrantenselbstorganisationen. Die Leitidee des BQN-Programms sah vor, dass Problemlösungsstrategien zur Verbesserung des Übergangs Schule – Beruf von Jugendlichen mit Migrationshintergrund nicht nur *für*, sondern *mit* den MigrantInnen entwickelt werden müssen. Dieser Aktivierungs- und Empowermentansatz war sozusagen der Kern des Programms. Wir wollen uns daher mit diesem zentralen Anliegen des BQN-Programms etwas ausführlicher beschäftigen und im Folgenden

untersuchen, welche *Voraussetzungen* für die Umsetzung dieses Ansatzes gegeben waren und welche *Probleme* sich dabei ergaben.

3.1.6.1 Voraussetzungen

Die Voraussetzungen für die Einbeziehung und Aktivierung von MSO im Sinne des BQN-Fokus' waren an den zehn Standorten sehr unterschiedlich. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass aus historischen Gründen in verschiedenen Kommunen und Regionen Anzahl und ethnische Zusammensetzung der MigrantInnen sehr unterschiedlich sind. Daraus resultierte zwangsläufig auch eine unterschiedliche quantitative und qualitative Struktur der MSO, was wiederum unterschiedliche Strategien der BQN zur Einbindung und Aktivierung der MSO bedingte. Die jugendliche Migrantenbevölkerung in den neuen Bundesländern beispielsweise setzt sich zu einem kleinen Teil aus den Nachkommen einer in die DDR übergesiedelten russischen „Elite“ (größtenteils WissenschaftlerInnen und TechnikerInnen) und ehemaliger VertragsarbeiterInnen (überwiegend VietnamesInnen) und zu einem erheblichen Teil aus SpätaussiedlerInnen zusammen, die erst nach der Wende zugereist sind. Die DDR-Vergangenheit wirkt insofern nach, als die damalige Abschottung der so genannten Vertragsarbeiter trotz des offiziellen „Internationalismus“ kaum reale Erfahrungen des Miteinander möglich machten. Aus dieser spezifischen Geschichte resultiert sowohl eine große Heterogenität der Zielgruppe als auch eine große Distanz weiter Teile der Bevölkerung zu den MigrantInnen.

„Es gibt die große Gruppe der Russen, die hoch qualifiziert sind. Ausländer durften ja in der DDR nur hier bleiben, wenn sie Wissenschaftler oder Künstler waren. Sie haben ein hohes Bildungsniveau, und ihre Kinder sind keine Problemkinder in den Schulen. Die haben nichts mit den Spätaussiedlern zu tun. Auch die Vietnamesen tun alles, damit ihre Kinder auf das Gymnasium kommen. Die machen auch keine Probleme. Probleme machen die Spätaussiedler, die nach der Wende gekommen oder die erst mit 14, 15 Jahren hierher gekommen sind. Die sind schwer zu integrieren.“ (Beratungsstelle für ausländische Arbeitnehmer)

Hier kam es zunächst darauf an, das Problem der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der Region überhaupt systematisch sicht- und bearbeitbar zu machen. Die in dieser Region vor dem BQN-Projekt offiziell verwendeten Zahlen zum Bestand an Jugendlichen mit Migrationshintergrund waren so niedrig, dass sie kaum erweiterten politischen Handlungsbedarf anzeigen. Die Alltagserfahrungen der am BQN beteiligten Organisationen sprachen aber dafür, von einem weitaus höheren Prozentsatz von Jugendlichen mit Migrationshintergrund auszugehen. Im Ergebnis der Fortführung einer aktivierenden Situationsanalyse konnte nach differenzierten Recherchen, für die verschiedene einschlägige Stellen und Einrichtungen kontaktiert wurden, ein Näherungswert des Anteils von Jugendlichen mit Migrati-

onshintergrund an der Gesamtheit der Jugendlichen von 5,4 Prozent (= 1500 Personen) im Kreis – sowohl in der öffentlichen Darstellung (Presse) als auch bei den politisch Verantwortlichen – weitgehend konsensfähig gemacht werden. Außerdem musste durch das BQN die Migrantenszene überhaupt erst organisiert werden, um mit einer Stimme sprechen zu können.

„Sie haben mit Unterstützung des BQN und der dortigen Wohnungsgesellschaft einen Verein gegründet, wo Spätaussiedler Spätaussiedlern helfen, wo Sprache gelehrt wird, wo das Schul- und Rechtssystem erklärt wird. Das ist eine richtig gute Sache.“ (Fachabteilung Jugend uns Soziales im Landratsamt)

Aber auch im Westen waren und sind die Voraussetzungen sehr unterschiedlich. Das gilt beispielsweise für die Bildungsbeteiligung (festgemacht etwa am Besuch weiterführender Schulen), wo es, wie wir gesehen haben, zwischen den Bundesländern und den verschiedenen Migrantengruppen große Unterschiede gibt. Die Rahmenbedingungen an den BQN-Standorten waren im besten Fall gekennzeichnet durch die räumliche Nähe zu einer Landesregierung, eine lebhafte und (etwa in Dachverbänden) gut organisierte Migrantenszene sowie ein vergleichsweise weltoffenes soziales Klima, das beispielsweise durch eine Universität oder andere Einrichtungen mit multinationaler Ausrichtung befördert wird. Auf der Grundlage der Ergebnisse eines Lokalen Aktionsplans für Toleranz und Demokratie baute beispielsweise eine Kommune die *Initiative für Toleranz und Demokratie* als kommunales Netzwerk auf. Neben themenzentrierten Veranstaltungen zu aktuellen Themen und Entwicklungen bietet die Initiative allen Bürgerinnen und Bürgern sowie allen Partnerinnen und Partnern ein Forum, eigene Erfahrungen mit Intoleranz vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Ereignisse zu besprechen und unterstützt die Vernetzung sowie die praktische Arbeit der Organisationen im Stadtgebiet. Auch in anderen Bereichen war und ist hier die Vernetzung der MSO und relevanter Akteure der Migrationsarbeit weit fortgeschritten. Vor diesem Hintergrund stieß das Programm BQN auf fruchtbaren Boden.

An anderen Standorten war und ist die Migrantenszene weniger organisiert und aktiv, was mit der ganz anderen Geschichte, Struktur und Zusammensetzung der Zuwanderer zu tun hat. Bereits zum wiederholten Mal ist es in an einem BQN-Standort beispielsweise nicht gelungen, die notwendigen zehn Prozent MigrantInnen zu aktivieren, um einen Ausländerbeirat zu wählen. Dafür wurden verschiedene mehr oder weniger plausible Erklärungen angeboten:

„Die Migranten sind hier zum Arbeiten her gekommen. Es gab kaum Zuwanderung aus dem Technologiebereich oder aus dem bildungsbürgerlichen Bereich. Diese Migranten sind eher nach X-Stadt oder Y-Stadt gegangen, weil es da Universitäten und eine Europaanbindung gibt. Die Struktur der Migranten hier macht Integrationsarbeit hier schwerer als in X-Stadt.“ (Träger BQN)

„Der Ausländerbeirat hat nur beratende Funktion. Das hat viele Ausländer nicht angesprochen, weil sie dachten, das sei nur ein Pro-Forma-Gremium. Inzwischen hat sich einiges verändert durch das Zuwanderungsgesetz. Die Leute denken, ein Ausländerbeirat ist jetzt nicht mehr zeitgemäß. Ein allgemeines kommunales Wahlrecht wäre besser.“ (Bildungsträger)

3.1.6.2 Probleme bei der Einbeziehung und Aktivierung von MSO

Unabhängig von diesen sehr verschiedenen Voraussetzungen gilt für die Migrantenorganisationen zunächst das, was für die freien Träger gesagt wurde: Das Programm BQN wurde als weiterer Fördertopf missverstanden:

„Hier gibt es über 250 MSO, die wurden 2004 eingeladen zu einem Hearing, dann gab es eine Tagung, auf der wir den Workshop Bildung und Jugendliche moderiert haben. Das hat mir sämtliche Illusionen geraubt. Alles, was sie wollen, sind Lehrer, Räume und Geld. Was anderes kam von der Seite nicht. Eine ausgewählte Gruppe der 250 MSO, die etwas zu tun haben mit Jugendlichen und Ausbildung, wurde nochmals angeschrieben, und übrig blieben ganze 15 MSO, die überhaupt bei der Stange geblieben sind. Aber selbst mit den wenigen hat keine effektive Arbeit stattgefunden.“ (Träger BQN)

„Es war geplant, einen Dachverband der MSO zu gründen. Da wurde gefragt: Was haben wir davon? Gibt es Geld oder Räume für uns?“ (Träger BQN)

Außerdem ist der Begriff *MigrantIn* eine Abstraktion, denn außer dem gemeinsamen (und recht diffusen) Merkmal *Migrationshintergrund* haben die Personen, die unter den sperrigen Begriff *Menschen mit Migrationshintergrund* subsumiert werden, oft wenig gemeinsam. Das gilt entsprechend für ihre formellen oder informellen Organisationen und Netzwerke. Die Szene der *MigrantInnen* und ihrer Organisationen zeichnet sich folgerichtig generell aus durch

- eine immense Vielfalt in ethnischer, kultureller, religiöser und politischer Hinsicht und
- eine Fülle von teils sich widersprechenden (Einzel)Interessen.

Hinzu kommen weitere Probleme, nämlich

- eine große Fluktuation auf der Leitungsebene (Vorstände) der MSO sowie
- eine überwiegend ehrenamtliche und damit weitgehend unprofessionelle Führungsstruktur.

Mit all diesen Problemen, die naturgemäß zusammen hängen, mussten sich die BQN auseinandersetzen – mit wechselndem Erfolg. Die Ernüchterung ging teilweise so weit, dass man die Programm vorgabe, auf der strategischen Ebene MSO einzubeziehen, als „Wunschtraum“ bezeichnet hat.

„Unsere Erfahrung ist, dass sich die Vereine nicht funktionalisieren lassen. Unsere Vorstellungen, die wir früher hatten, die als Transmissionsriemen zu benutzen, waren illusorisch. Die Vereine tun sich nach Herkunft zusammen, und das bestimmt ihr Interesse. Sie sehen sich als Vertreter ihrer Landsleute. Das sind zum Teil Leute, die aus einer Region oder einem Dorf stammen und kein anderes Interesse haben als sich zu treffen und Kaffee zu trinken. Wir haben nur ein oder zwei Vereine, die sich aufgrund einer Problemlage gebildet haben (...) Die Vereine sind in einer Sinnkrise. Sie hatten zu Beginn eine Anlauffunktion, und jetzt verliert sich das im Kleinkrieg, weil der eine dem anderen nichts gönnt.“ (Kommunales Integrationsbüro)

Eine systematische Netzwerkanalyse an einem BQN-Standort ergab, dass die MSO tatsächlich untereinander kaum vernetzt sind und in der Regel ziemlich isoliert ihre Eigeninteressen verfolgen. Eine solche Netzwerkanalyse, die objektive Daten liefern können über quantitative und qualitative Merkmale und „Leerstellen“ der lokalen und regionalen Netzwerkstruktur (und über die positiven Auswirkungen der BQN-Aktivitäten), war allerdings leider die Ausnahme (vgl. Abschnitt 4.2).

In vielen Fällen zeigte sich beim Umgang mit MSO, dass der Komplex Übergang für die MSO von untergeordnetem Interesse war. Ihnen kam es allenfalls darauf an, innerhalb der Kommune ihr „Standing“ zu verbessern.

„Die MSO nutzen BQN nicht für den Bereich Übergang Schule – Beruf, sondern um ihre MSO besser zu positionieren, um darüber in Kontakt zu kommen zur Kommune, zur Wirtschaft.“ (Träger BQN)

Die Gewinnung der MSO für das Thema Übergang erwies sich generell als schwierig. Das galt – aus verschiedenen Gründen – sowohl für die Kultur- als auch für die Moscheevereine. Hinderlich war beispielsweise eine weitgehend passive Haltung der MSO. Außerdem zählt der Übergang Schule – Beruf traditionell nicht zu ihren Schwerpunktthemen:

„Sie warten darauf, dass wir ihnen alles auf dem silbernen Tablett nachtragen. Sie denken, für sie muss was getan werden. Dass sie sich selber auch bewegen müssen, fällt ihnen nicht ein.“ (Träger BQN)

„Es wird vieles an die Moscheevereine herangetragen. Die kommen, und dann gehen sie wieder.“ (Dachverband MSO)

„Wir haben Beratungsangebote in den Kulturvereinen gemacht. Das hat nicht funktioniert, weil die Vereine in diesem Themenfeld nie aktiv waren. Das Thema ist in diesen Vereinen noch nicht verortet. Sie wussten nicht, was sie mit der Beratung anfangen sollten. Es kamen nur drei oder vier Leute, obwohl wir dafür Werbung gemacht hatten. Die Leute haben den Bedarf nicht gesehen. Sie erreichen die Zielgruppe mit diesen Themen nicht. Sie erreichen sie nur, wenn sie ein Straßenfest machen.“ (Dachverband MSO)

Die *Heterogenität* der Migrantenszene macht es generell sehr schwer, sie unter einem gemeinsamen Dach zur Wahrnehmung gemeinsamer Interessen (in unserem Fall: Verbesserung des Übergangs Schule – Beruf) zu vereinigen.

„Es gibt einzelne Vereine, in denen einzelne Personen sehr aktiv sind. Mit denen arbeiten wir zusammen. Aber diese Vereine kann man an einer Hand abzählen. Die Interessenslagen der Vereine sind total unterschiedlich. In Berlin oder Bremen haben sich die türkischen Kulturvereine unter einem Dach zusammengeschlossen und haben einen hauptamtlichen Mitarbeiter. Hier dagegen müssen wir mit Leuten sprechen, die weder deutsch noch englisch noch französisch verstehen. Das betrifft Vereine, die seit 20 Jahren existieren genauso wie die neuen. Die Leute haben große Schwierigkeiten, ihre Interessen zu formulieren und mit uns zu diskutieren.“ (Kommunales Interkulturbüro)

Die fast ausschließlich ehrenamtlich tätigen Vorstände und damit die Ansprechpartner wechseln ständig, Informationen kommen nicht bei den Mitgliedern an. Der angestrebten „Professionalisierung“ der Vereine waren so enge Grenzen gesetzt.

„Man macht einen Termin aus, dann wird der abgesagt. Außerdem wechseln oft die Ansprechpersonen. Wir mussten dann von vorne anfangen.“ (Dachverband MSO)

„Wir laden alle Vereine ein, aber dann kommt bloß die Hälfte. Das hat mit der Ehrenamtlichkeit zu tun.“ (Dachverband MSO)

„Die Fluktuation hat mit den rivalisierenden politischen Richtungen zu tun, zwischen denen es ein Hin und Her gibt. Es gibt die Rechten, die gemäßigten Rechten, die gemäßigten Linken.“ (Dachverband MSO)

„Der Vorstandsvorsitzende eines Moscheevereins und Sprecher aller DITIB-Moscheevereine der Stadt ist abgewählt worden. Das erschwert unsere Arbeit. Wir mussten mit dem neuen Sprecher von vorne anfangen.“ (RAA)

„Der alte Vorstand war sehr integriert. Der neue Vorstand ist traditionalistischer. Die Kollegen müssen jetzt erst wieder den neuen Vorstand gewinnen.“ (Träger BQN)

„Die Vereine sind sehr flüchtig in dem Sinn, dass ständig der Vorstand wechselt. Man macht mit jemand was aus, was sein Nachfolger nicht mehr nachvollziehen kann. Deshalb sind die gemeinsamen Projekte immer sehr prekär. Es ist ganz schwer, eine Kontinuität herzustellen.“ (Kommunales Interkulturbüro)

Außerdem gab es erhebliche Kommunikations- und Sprachprobleme. Die *Hocas* (Vorbeter) der Moscheevereine beispielsweise haben zwar häufig einen Hochschulabschluss, aber sie werden auf die deutsche Kultur nicht vorbereitet, verstehen das deutsche Bildungssystem nicht, sprechen kein Deutsch und sind nur vier Jahre in Deutschland. Konti-

nuität ist so schwer herzustellen. Es ist daher zweifelhaft, ob sie die richtigen Ansprechpartner sind. Damit ist auch die angestrebte „Bindekraft“ der Moscheevereine fraglich.

„Sie sitzen ihre vier Jahre ab, wollen Geld verdienen und geben dann wieder nach Hause.“ (Träger BQN)

„Die Hocas sind im Grunde Angestellte des türkischen Staates und werden für vier Jahre hierher geschickt. Sie haben keine Perspektive und können die deutsche Sprache nicht. Sie können keine qualifizierte Gemeindearbeit machen. Die Ehrenamtlichen wiederum, die die Sprache können, müssen arbeiten und haben keine Zeit, sich zu qualifizieren und für den Bereich aktiv zu werden.“ (Dachverband MSO)

Die Moscheevertreter repräsentieren die erste und zweite Generation der (türkischen) MigrantInnen. Ihr Wertesystem und ihre Wertorientierung gelten für die Türkei, aber für die hier aufgewachsenen Jugendlichen nur bedingt. Es gibt seitens der Vertreter der Moscheevereine verbreitete Ängste, ihre Kinder könnten durch eine intensive Beschäftigung mit der deutschen Kultur von ihrer Herkunftskultur entfremdet werden. Die Ansprache von türkischen Eltern über die Moscheevereine wird zusätzlich kompliziert, weil diese in verschiedenen rivalisierenden Dachverbänden (DITIB und IGMG)¹⁴. organisiert sind.

„Integration wird von den Moscheevereinen als Assimilation verstanden. Dem widerstreben sie, denn sie wollen ihre kulturelle Identität behalten. Das blockt in bestimmten Bereichen. Sie wollen immer wissen, wer sind die, was wollen die von uns, können wir uns unbeschadet einbringen. Sie wollen ihre religiösen Werte beibehalten. Die Migranten türkischer Herkunft pflegen eine Kultur, die vor 30 Jahren in der Türkei geherrscht hat. Die Veränderung der türkischen Kultur wurde nicht adaptiert. Sie bewahren eine Kultur, die es so in der Türkei nicht

14 Die DITIB (Diyanet İşleri Türk Islam Birliği, Türkisch-Islamische Union der Anstalt für Religion) wurde 1984 in Köln gegründet und repräsentiert über 600 Moscheen in Deutschland. Die DITIB steht in enger Verbindung mit dem Präsidium für Religionsangelegenheiten in der Türkei, das nach dem laizistischen Verfassungsprinzip den türkischen Islam verwaltet und kontrolliert. Danach obliegt dem türkischen Staat nicht nur die Aufsicht über die offizielle islamische Lehre, sondern auch die Ausbildung der Imame und deren Berufung auf religiöse Ämter im In- und Ausland. DITIB-Vereine waren an mehreren Standorten Kooperationspartner der BQN. Die IGMG (Islamische Gemeinde Milli Görüs) umfasst 514 Moscheegemeinden (davon 323 in Deutschland) in mehreren europäischen Ländern. Hinzu kommt eine veränderliche Anzahl von Frauen-, Jugend-, Sport- und Bildungsvereinen. Insgesamt verfügt die IGMG über 1.833 lokale Einrichtungen und zählt zurzeit ca. 87.000 Mitglieder (Quelle: www.imge.de). Die IGMG steht wegen ihres Eintretens für die Scharia-Rechte in Deutschland unter der Beobachtung des Verfassungsschutzes. Eine Kooperation staatlicher oder kommunaler Einrichtungen (und auch der BQN) mit einem der IGMG angeschlossenen Moscheeverein erscheint daher nicht opportun.

mehr gibt. Das ist eine Zugangsbarriere. Das ist ähnlich wie bei den Russlanddeutschen.“ (Dachverband MSO)

„Mit Moscheevereinen zu arbeiten, ist sehr kompliziert. Es gibt die Fortschritten und Aufgeklärten wie die Alleriten. Mit denen können wir gut arbeiten. Dann gibt es die Traditionellen wie die meisten DITIB-Leute. Sie öffnen sich unter dem Druck der Verhältnisse. Und es gibt die politisch Religiösen, die Islamisten. Die haben wir hier auch (...) Wir schließen niemand aus. Aber bei Milli Görüs können wir keine Veranstaltungen machen, weil die anderen da nicht hingehen. Das ist eine hochkomplexe Situation. Es gibt auch große Unterschiede zwischen den DITIB-Moscheen.“ (Träger BQN)

Jugendliche, die sich eher der deutschen Kultur zuwenden, sind speziell über Moscheevereine offenbar schwer erreichbar. Denn die Moscheevereine repräsentieren eine Minderheit in Form eines weitgehend geschlossenen Systems, das dazu tendiert, sich abzukapseln und zu isolieren. Außerdem sind ihre Repräsentanten ausschließlich Männer.

„Wir wollten Frauen mit Migrationshintergrund zu Multiplikatorinnen im Bereich Bildung fortbilden. Die Frauen wollten so etwas in ihrer Moschee machen, sind aber auf den Widerstand des Vorbeters gestoßen. Der hat das abgeblockt.“ (RAA)

„Es kamen nur die Väter. Mit den Müttern haben wir uns gar nicht beschäftigt. Wir konnten das Thema nicht bearbeiten und keine Strategie entwickelt, wie man die Mütter erreicht. Die Frauen organisieren sich in den Moscheevereinen unabhängig von den Männern. Über diese Struktur könnte man die Frauen erreichen. Aber das müsste eine Frau machen. Aber wir haben uns nicht intensiv damit befasst. Das ist schade, dass wir das nicht bedacht haben. Aber wir hätten das auch zeitlich nicht hinbekommen.“ (Dachverband MSO)

„Die Mütter sind die Hauptansprechpartner, wenn es um Bildung geht. Es gibt in den Moscheevereinen Frauenkreise, die man nutzen könnte, aber so weit sind wir noch nicht. Das ist die nächste Herausforderung.“ (RAA)

Ob man Eltern und/oder Jugendliche über die DITIB-Moscheevereine ansprechen kann, blieb umstritten. Außerdem wurde eingeräumt, dass unter Umständen die „Konkurrenzorganisation“ der IGMG (Islamische Gemeinde Milli Görüs) der bessere Partner gewesen wäre, weil er eher die jüngere Generation repräsentiert. Eine Kooperation mit der IMGM kommt jedoch aus politischen Gründen für staatliche Stellen nicht in Frage.

„Mit den DITIB-Vereinen haben wir verlässliche Ansprechpartner. Der RAA-Verbund kooperiert auf Landesebene mit den Religionsattachés. Mit Milli Görüs dagegen tun wir uns schwer. Es gibt immer wieder den Vorwurf des Islamismus.“ (RAA)

Die BQN in NRW sind außerdem offenbar (nicht nur in diesem Punkt)

mit dem Zentrum für Türkeistudien der Universität Duisburg-Essen ins Gehege gekommen, das ebenfalls die Moscheevereine als „Transmissionsriemen“ exklusiv nutzen wollte und sich dadurch auch den Unmut der RAA zugezogen hat. Hier hat sich offenbar ein kontraproduktives Konkurrenzverhältnis zum BQN aufgebaut:

„Das Zentrum für Türkeistudien wusste, dass wir mit Moscheevereinen zusammen arbeiten. Daraufhin wollten die das auch machen. Die Moscheevereine wollten aber nicht. Das Zentrum hat sich dann nach Köln an den DITIB-Dachverband gewandt. Dann ist der Vorsitzende des Dachverbands hergegangen und hat die Moscheevereine angewiesen, mit dem Zentrum für Türkeistudien zusammenzuarbeiten. Da hat uns nie einer gefragt.“ (Träger BQN)

Die Praxis hat vor allem gezeigt, dass die Strategie, den BQN-Fokus durch *Ehrenamtliche* in den MSO zur Zielgruppe (Jugendliche und deren Eltern) zu transportieren, nur bedingt erfolgreich war. Die notwendige Fachlichkeit – das wichtigste Kriterium für erfolgreiche Zusammenarbeit – ist nur schwer und mit großem Aufwand herzustellen. Eine professionelle Beratungsstruktur kann durch die Bestellung von ehrenamtlichen „Berufswahlbegleitern“ nicht ersetzt werden.

„Ehrenamtliche Arbeit muss intensiv begleitet werden. Es gibt in den MSO nur eine Hand voll Personen, die in der Lage ist, zuverlässig und aktiv zu arbeiten und am Ball zu bleiben. Die meisten haben unterstes Bildungsniveau und Probleme familiärer Art, Arbeitslosigkeit oder harte Schichtarbeit. Es ist sehr schwierig, Termine zu machen. Es war schwierig, die Fülle von Informationsmaterialien auf ein Minimum zu reduzieren, damit die Ehrenamtlichen und die Eltern das aufnehmen können. Unser Fazit ist: Die ehrenamtliche Arbeit kann keine Fachleute ersetzen. Das funktioniert nicht.“ (Integrationsbeauftragter)

„Die Ehrenamtlichen sind nicht strukturiert. Sie kommen nicht vom Fach und haben sehr unterschiedliche Bildungshintergründe. Sie brauchen einen Raum und jemand, der die Arbeit strukturiert. Wenn das nicht da ist, bricht die Gruppe auseinander. Der Gedanke, das sich das von selbst weiter entwickelt und ausdehnt, geht verloren, wenn keine Overheadstruktur da ist.“ (Kommunales Integrationsbüro)

„Die Einbeziehung der MSO gelingt nur bedingt, weil sie eine andere Arbeitsweise haben als professionell strukturierte Einrichtungen. Die Augenhöhe stimmt nicht überein. Es geht nicht darum, die MSO zu nutzen, um Zugang zu dieser Zielgruppe zu bekommen. Man muss die Professionalisierung der MSO fördern und sie befähigen, eine aktiver Rolle zu übernehmen.“ (Ausländerbeirat)

Man hat verschiedene Strategien verfolgt, um für mehr Verbindlichkeit und Kontinuität zu sorgen. An einem Standort hat man das Engagement von MSO-Vertretern mit einer Aufwandsentschädigung honoriert. Auch die Verleihung von mehr oder weniger aussagekräftigen Titeln sollte für mehr Stringenz sorgen:

„In den Vereinen gibt es jetzt ‚Ehrenamtliche für berufliche Ausbildung‘. Das ist praktisch ein Titel.“ (Ausländerbeirat)

Wir werden auf dieses Problem später noch einmal eingehen, möchten an dieser Stelle aber abschließend darauf hinweisen, dass trotz oder gerade angesichts der geschilderten Schwierigkeiten die Einbeziehung und Aktivierung der MigrantInnen und ihrer Organisationen für die Programmziele *Verbesserung des Übergangs Schule – Beruf für Jugendliche mit Migrationshintergrund* als eine der größten Leistungen der zehn BQN gelten kann. Insofern war der Aktivierungs- und Empowermentansatz des Programms tatsächlich erfolgreich, wenngleich er aus den beschriebenen Gründen (und wegen der begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen) gelegentlich lückenhaft war und in den Ansätzen stecken blieb.

Wir werden später sehen, mit welchen Strategien es den Projektverantwortlichen trotzdem (wenngleich gelegentlich mit Abstrichen) gelungen ist, den Programmansatz *Empowerment der MSO* modellhaft zu realisieren. Die anfängliche Euphorie (vielleicht auch Naivität) ist angesichts der unerwarteten Schwierigkeiten zwar bald einer gewissen Nüchternheit gewichen. Dabei sind aber tragfähige Modelle entstanden, die als Vorbilder für kommunale und regionale Strategien gelten können. Nach BQN kommt, salopp gesagt, kein kommunales Übergangsmanagement mehr an Migrantenselbstorganisationen vorbei. Das Programm hat die Probleme auf der Realisierungsebene aufgezeigt, gleichzeitig aber auch realistische Lösungsmodelle erarbeitet. Man kann das BQN-Programm als großes Experimentierfeld betrachten, das unvermeidbar auch „Fehlversuche“ generierte. Aus den Fehleinschätzungen, die größtenteils dem Mangel an Erfahrungen bei der Einbeziehung und Aktivierung von MSO geschuldet waren, muss man allerdings die richtigen Schlussfolgerungen ziehen. Dazu gehört, dass es *die* MigrantInnen und MSO nicht gibt, sondern dass es sich um eine äußerst heterogene Gruppe mit durchaus gegensätzlichen und widersprüchlichen Interessen handelt. Ferner sind den positiven Wirkungen eines ehrenamtlichen Engagements (und damit der Funktionalisierung der MSO als „Transmissionsriemen“) Grenzen gesetzt. Dies gilt es künftig mit einzurechnen.

3.2 Probleme beim Aufbau von kommunalen und regionalen Kooperationsbeziehungen und -strukturen zur netzwerkbasierten Intervention im Übergang Schule – Beruf

3.2.1 Strukturelle Probleme

Das BQN-Programm versuchte, über rein nachfrageorientierte Strategien hinaus zu gehen, die sich auf eine weitere Qualifizierung etc. der Nachfrager nach Ausbildungsplätzen beschränken, und *strategisch* in die Netzwerke zu wirken, die am Übergang Schule – Beruf relevant und daher in der Lage sind, den BQN-Fokus *Verbesserung der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund* aufzunehmen und entsprechende nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

Es handelte sich also um einen weiteren Versuch, die zunehmend asymmetrisch verlaufenden Ausgleichsprozesse am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt quasi durch administrative Maßnahmen zugunsten der Nachfrager zu beeinflussen. Dass „Kooperationen und der Aufbau von Netzwerken (...) dazu beitragen, eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erreichen“¹⁵, ist indes vorerst nur eine Behauptung, die unterstellt, der Mangel an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sei lediglich ein *Matching*-Problem, das sich durch entsprechende organisatorische und/oder Qualifizierungsmaßnahmen u.ä. beheben ließe.

Die VertreterInnen zweier Träger von Beratungs- und Bildungsmaßnahmen und eines BQN brachten es auf den Punkt:

„Wie will man die jungen Menschen in den Arbeitsmarkt integrieren, wenn es keine Arbeitsplätze gibt? Wir haben in einem Projekt 30 jugendliche Hartz-IV-Empfänger und müssen uns gegenüber dem Job Center verpflichten, diese jungen Menschen in Arbeit zu bringen. Das ist absolut unrealistisch.“ (Bildungsträger)

„Viele Jugendliche mit Migrationshintergrund haben sehr wohl gute Bildungsabschlüsse, aber wir kriegen sie trotzdem am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt nicht unter.“ (Bildungsträger)

„Die Betriebe sind die Schwachstelle, da hätten wir gerne mehr erreicht. Vielleicht war unser Anspruch, möglichst viele Betriebe zu erreichen, zu hoch. Für die Betriebe ist das Alltagsgeschäft vorrangig. Die haben andere Probleme. Die

¹⁵ Kompetenzen fördern. Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm). Newsletter zum BMBF-Programm 08/2005: Entwicklungsplattform 4 – Netzwerkbildung, S. 1.

„Arbeitsmarktsituation spricht für viele Betriebe nicht dafür, sich mit dem Thema auseinander zu setzen.“ (Träger BQN)

Die berufliche und soziale Integration von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf ist zweifellos eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Dabei sollte man jedoch im Auge behalten, dass misslungene Einmündungen in (reguläre) Ausbildung und Beschäftigung nicht in erster Linie den defizitären Qualifikationen der Jugendlichen anzulasten, sondern in erster Linie der desolaten Lage am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt geschuldet sind. Diese äußeren ökonomischen Bedingungen markieren auch die strukturellen Grenzen der Erfolgsaussichten der vielfältigen Integrationsbemühungen.

Andererseits gibt es starke gesellschaftliche Kräfte, die von der Übergangsfrage generell weg drängen oder sie ökonomischen Sachzwängen („Globalisierung“) unterordnen. Deswegen muss die Übergangsfrage in der strategischen politischen Steuerung gestärkt werden, und zwar sowohl auf Bundes- und Landes- als auch (wie im Falle der BQN) auf regionaler und lokaler Ebene.

Der Aufbau von Netzwerkstrukturen und die Stiftung von Kooperationsbeziehungen zum Zwecke der Implementierung des BQN-Fokus' stießen indes auf eine Reihe von strukturellen, von den jeweils besonderen Bedingungen der zehn BQN unabhängigen Problemen. Sie stehen naturgemäß miteinander in Beziehung und sind allenfalls auf der Darstellungsebene isoliert zu betrachten. Auch die weiter unten behandelten speziellen Probleme stehen mit den strukturellen in einer Wechselbeziehung. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden wir sie jedoch gesondert darstellen.

3.2.1.1 Maßnahmen- und Dienstleistungsstruktur vs. Netzwerk- und Koordinierungsstruktur

Das Programm BQN wollte keine weitere Maßnahmenstruktur, sondern eine *Netzwerk- und Koordinierungsstruktur* aufbauen. Für eine solche Vorgehensweise gab es bislang keine Vorbilder. Entsprechend schwierig war es, diese Idee zu transportieren, und noch schwieriger war es, sie konkret werden zu lassen, weil gelegentlich unterstellt wurde, das Bundesprogramm BQN verfolge lediglich die Absicht, unter dem beschönigenden Deckmantel der *Vernetzung* letztlich nur kostengünstig an lokale und regionale Ressourcen zu gelangen. Dem Ansinnen, man möge dem BQN materielle und/oder ideelle Ressourcen für den Aufbau eines Netzwerkes zur Verfügung stellen, wollten daher nicht alle potenziellen Kooperationspartner entsprechen:

„Die Anlage des BQN-Programms ist unscharf. Der Bund fördert mit diesem Programm nicht die Qualifizierung von Migranten, sondern Vernetzung. Wir sollten als Kooperationspartner eine Selbstverpflichtung unterschreiben und Ressourcen zur Verfügung stellen, die nicht bezahlt werden. Wir haben die Selbstverpflichtung nicht unterschrieben, weil wir uns dem Bund gegenüber nicht ver-

„Pflichtet fühlen. Wir sind gerne Mitglied des Netzwerks, aber wir übernehmen keine Aufträge, für die wir nicht bezahlt werden.“ (Regionalagentur)

Dass der Bund lokale Bildungsträger und MSO bezahlte, um auf kommunaler Ebene nicht nur Bildungsmaßnahmen für MigrantInnen durchzuführen, sondern *Netzwerk-, Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen* zu übernehmen, wurde nicht durchgängig begrüßt. Insbesondere kommunale und regionale Einrichtungen, die für die Verwendung und Verteilung von Fördermitteln zuständig sind, haben die Arbeit der BQN mit durchaus zwiespältigen Gefühlen betrachtet, weil sie offenbar ihr „Quasimonopol“ der Steuerung und Koordinierung von gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen und der Kontrolle der Netzwerke in einer Kommune oder Region über die Vergabe von Fördermitteln bedroht sahen.

„Man muss aufpassen, dass die Aktivitäten komplementär ablaufen. Die Politik sieht es nicht so gerne, wenn einfach Strukturen in die Landschaft gesetzt werden. BQN sehe ich als arbeitsmarktpolitische Dienstleistungsstruktur. Das ist etwas anderes als eine politische Netzwerkstruktur.“ (Regionalagentur)

An einigen BQN-Standorten haben VertreterInnen relevanter Institutionen die Etablierung einer „Parallelstruktur“ kritisiert und/oder sich dem Ansinnen des BQN widersetzt, in größerem Umfang ohne Honorierung eigene personelle Ressourcen einzubringen. Das gilt für kommunale Stellen, für die Agentur für Arbeit, insbesondere aber für Bildungsträger.

„Die Agentur für Arbeit stellt sich immer quer und sagt: Unsere Berufsberater werden für so etwas nicht bezahlt.“ (Träger BQN)

„Das Jugendamt hat federführend einen Arbeitskreis gehabt mit den gleichen Akteuren wie BQN zum Thema Übergang für Benachteiligte (...) Deswegen hat sich das Jugendamt aus BQN raus gehalten. Statt Netzwerk kann man auch Klüngel sagen.“ (Vertreter Kommune)

„Den Trägern geht es finanziell immer schlechter, daher sind sie immer weniger bereit, Mitarbeiter abzustellen, wenn sie keine finanziellen Mittel bekommen. Insofern können sie sich Kooperation immer weniger leisten.“ (Träger BQN)

Die BQN gerieten manchenorts unvermeidlich in Konkurrenz zu bereits bestehenden Netzwerk- und Koordinierungsstrukturen, die ebenfalls (und zwar häufig durchaus erfolgreich) die netzwerkbasierte Intervention im Bereich Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen betreiben und zu diesem Zweck Beziehungen zu relevanten kommunalen und wirtschaftsnahen Arbeitsmarktakteuren aufgebaut hatten. Die Repräsentanten dieser Netzwerke hatten ihre eigenen Vorstellungen von den Aufgaben und der Zweckmäßigkeit eines BQN, das sie nutzen wollten, um ihre eigene Struktur zu professionalisieren, zu modernisieren und zu institutionalisieren – eine Erwartungshaltung, der ein BQN in keinem Fall entsprechen konnte, wollte und durfte.

„Wir haben eine Auflistung der Einrichtungen gemacht, die in der Region mit der Thematik befasst sind: Träger, Jugend- und Sozialämter, Kammern, Unternehmen. Wir haben 50 Gespräche geführt. Es hat sich herausgestellt, wer interessiert ist, an dem Netzwerk mitzuarbeiten. Einige sind heraus gefallen. Zum Beispiel ein Jugendamt in einer Stadt mit der Begründung: Wir haben hier unser kommunales Netzwerk, wir tauschen uns aus. Noch ein Netzwerk brauchen wir nicht.“ (Träger BQN)

„Das bundesweite Netzwerk der BQNs hat von der hier vorhandenen Netzwerkstruktur mehr gehabt als die hier vorhandene Netzwerkstruktur vom BQN. Wir haben bereits seit 14 Jahren einen Aktionskreis, da ist die Vernetzung schon passiert. Ich will die Arbeit des BQN nicht schmälern, aber die Grundidee des BQN, Netzwerke zu bilden und zu verstärken, müsste man unter diesen Bedingungen und Voraussetzungen variieren. Wir haben hier nicht das Problem, dass wir schlecht vernetzt sind. Ich hätte mir gewünscht, dass das BQN so etwas wie Geschäftsführeraufgaben für das bestehende Netzwerk übernimmt. Für Städte ohne Vernetzung wäre der BQN-Ansatz richtig gewesen. Hier war die Vernetzung schon da, deshalb hätte man hier anders ansetzen müssen.“ (Vertreter Kommune)

Das Ziel des BQN-Programms, keine weitere Maßnahmen- und Dienstleistungsstruktur, sondern eine *Netzwerk- und Koordinierungsstruktur* aufzubauen, war also nicht unumstritten. Das ist wahrscheinlich auch ein Grund dafür, dass die BQN gelegentlich doch stark „maßnahmelastig“ waren. Mit der Übernahme von *Dienstleistungsfunktionen* vermied man Auseinandersetzungen mit lokalen informellen und formellen Netzwerken, die sich ihr Steuerungs- und Koordinierungsmonopol nicht durch ein Bundesprogramm streitig machen lassen wollten.

„BQN sollte als arbeitsmarktpolitischer Dienstleister mit Vernetzungsfunktion arbeiten. Ich glaube, dass die Vernetzung über konkrete Dienstleistungen im Zweifelsfall sogar besser funktioniert. Ansonsten ist es zu abstrakt. Das kann auch auf Widerstand stoßen. Wenn konkrete Ansätze und Lösungen transportiert werden, bekommt die Vernetzung mehr drive.“ (Regionalagentur)

„Wir sind eine Beratungs- und Servicestelle für jeden, der Fragen zum Thema Übergang Schule – Beruf für Migranten hat. Das gilt auch für die Jugendlichen selbst. Es rufen hier auch Lehrer an.“ (Träger BQN)

Dem Vorwurf, die BQN seien zu „maßnahmeorientiert“, begegnete man seitens der Projektleitungen gelegentlich mit dem durchaus überzeugenden Argument, gelungene öffentlichwirksame Maßnahmen wirkten quasi als „Türöffner“, um die politische und ökonomische Ebene für die BQN-Ziele zu gewinnen. Insofern habe die Konzentration auf den operativen Bereich durchaus strategische Bedeutung gehabt. Es gehe nicht nur um die Qualität einer Maßnahme im Sinne der Zielsetzung des BQN-Programms („Integration durch Ausbildung und Arbeit“), sondern um ihre Bedeutung als „Vehikel im Sinne einer strategischen Verwertbarkeit nach außen“ (Träger BQN). Viele Maßnahmen hätten ein

breites Medienecho gefunden und somit – unabhängig von ihrer inhaltlichen Ausrichtung – in idealer Weise der strategischen Zielsetzung *Implementierung der BQN-Ziele* gedient. Es sei darum gegangen, „*politische Akzeptanz durch Lobbyarbeit*“ zu erreichen, in dem man geeignete Maßnahmen ins Licht der Öffentlichkeit trug, ihre Bedeutung als transferfähige Problemlösungsansätze hervorhob und dadurch politische und ökonomische Akteure motivierte, ihre eigenen Interessen in diesem Kontext wahrzunehmen. Wir werden später sehen, dass es vielfach tatsächlich gelungen ist, den BQN-Fokus auf der Ebene der politischen Steuerung zu verankern und maßgebliche Akteure (gelegentlich sogar die Kammern und die Arbeitsverwaltung) für das BQN-Thema zu sensibilisieren (vgl. Abschnitt 4).

Die Dominanz der Maßnahme- und Dienstleistungsstruktur scheint ferner in gewissem Umfang dem Umstand geschuldet gewesen zu sein, dass es auf der Programmebene offenbar von Anfang an eine gewisse Unschärfe gegeben hat insofern,

„...als nicht entschieden genug der Vorstellung entgegen getreten wurde, dass im BQN-Zusammenhang keine Maßnahmen finanziert werden. Man hat zwar immer gesagt: BQN ist eine Netzwerk- und Koordinierungsstruktur und keine Maßnahmeförderung. Aber man trifft auf eine Erwartungshaltung, die massiv auf Maßnahmekofinanzierung ausgerichtet ist, und vielleicht ist dieser Erwartungshaltung auf der Programmebene nicht entschieden genug entgegen getreten worden.“ (Träger BQN)

„BQN wurde anfangs so propagiert, dass es Geld zu verteilen gibt. Es hörte sich nach unbegrenzten Mitteln und Ressourcen an. Das fanden alle gut. Dass dann einige enttäuscht waren, dass es nicht so war, war verständlich und hat den BQN-Start hier nicht unbedingt erleichtert.“ (Träger BQN)

Das Programm BQN ist von Beginn an offenbar häufig als ein weiteres Maßnahmenprogramm missverstanden worden, und zwar vor allem von Bildungsträgern und MSO, die auf Drittmittel angewiesen sind. Mit der vergleichsweise abstrakten Vorstellung einer *Netzwerk- und Koordinierungsstruktur*, die nicht weitere Maßnahmen initiiert und vor allem finanziert, sondern bestehende Akteure und Aktivitäten „vernetzt“, konnten viele potenzielle Kooperationspartner nicht viel anfangen.

„Man hat seitens der Träger gedacht: Jetzt kommt BQN, da kriegen die Träger Mittel für irgendwelche Maßnahmen für Bewerbungstraining, Ausbildungsbegleitung etc. Aber solche Maßnahmen gibt es genug.“ (Träger BQN)

„Wir sind zu potenziellen Partnern gegangen, und dann hieß es immer: Wann kriegen wir Geld. Eine Schule hat einen Plan vorgelegt, welche Projekte sie machen wollten, z.B. einen Grammatikkurs, und unter Finanzierung stand immer: BQN. Das war dann mein Job zu sagen: Tut mir leid, wir haben keine Mittel zu vergeben.“ (Träger BQN)

„Die Erwartung hier war: Jetzt kommt BQN, dadurch kriegen wir endlich Geld. Wir mussten mehrfach dementieren, dass wir nicht die mit dem Geld sind, sondern wir sind die, die Ideen transportieren wollen.“ (Träger BQN)

„Man hat gedacht, wir kommen und bringen Geld für Maßnahmen mit. Die Erwartungen mussten wir enttäuschen.“ (Träger BQN)

„Es war eine starke maßnahmorientierte Erwartungshaltung da. Das hat sich bei einigen Partnern bis heute gehalten, vor allem bei denjenigen, die lediglich operativ arbeiten. Der Effekt wurde dadurch verstärkt, dass wir eher mit der operativen als mit der strategischen Ebene zu tun hatten. Es hat einiges an Überzeugungsarbeit gekostet, dass wir einen handlungsorientierten Ansatz verfolgen.“ (Träger BQN)

Finanzielle Zuwendungen sind sicher ein überaus konkreter „Zusatznutzen“, der Beteiligung und Engagement im BQN-Netzwerk hätte sichern können und in vielen Fällen auch gesichert hat. Vor dem Hintergrund seiner umfangreichen einschlägigen Erfahrungen wurde von einem BQN-Träger beispielsweise das Konzept verfolgt, in den MSO Bildungsbeauftragte zu identifizieren, diese zu qualifizieren und zu vernetzen. Die Resonanz der Vereine war zunächst gering, die Informationsveranstaltungen wurden kaum besucht. Zur Motivationssteigerung hat man daher eine Aufwandsentschädigung (100 Euro monatlich) für die Vereine beschlossen.

„Das war eine eher symbolische Anerkennung für diejenigen, die das ehrenamtlich machen. Dadurch kann man auch Leute langfristig binden. Man kann mit wenig Aufwand die Vereine einbeziehen.“ (Träger BQN)

An einem anderen Standort ging man noch einen Schritt weiter:

„Wir wollten, dass Gelder auch an Migrantenorganisationen geben, und zwar nicht nur in Form von Aufwandsentschädigungen.“ (Träger BQN)

Es war ein wesentlicher Bestandteil der Grundkonzeption dieses BQN, dass man die Teilnetzwerkkoordinatoren (also auch die beteiligten MSO) von Anfang an als *Auftragnehmer* behandelt hat. Diese Vorgehensweise hatte einmal den positiven Effekt, dass man auf der Basis vertraglicher Vereinbarungen einigermaßen sicher sein konnte, dass die Vertragspartner die ihnen zugewiesenen Aufgaben auch erledigten. An anderen BQN-Standorten, wo man sich auf freiwillige Verabredungen verlassen hatte, zogen sich nicht selten Kooperationspartner aus ihrer Funktion als Teilnetzwerkkoordinatoren wieder zurück. Außerdem sollten durch diese Konstruktion insbesondere die MSO aufgewertet werden. Professionalität ist leichter herzustellen, wenn sie angemessen honoriert wird.

„Es ging uns auch darum, das zivilgesellschaftliche Engagement der MSO zu stärken. Wir wollten eine Einbeziehung auf Augenhöhe. Wenn man über Professionalisierung der MSO spricht, muss man auch über Geld sprechen.“ (Träger BQN)

An manchen Standorten hat man auf eine dezentrale Struktur und damit auf eine relative Selbständigkeit der Teilnetzwerke und der Kooperationspartner in ihrer Funktion als *bezahlte* Teilnetzwerkkoordinatoren gesetzt. Die Projektpartner und -koordinatoren waren hier relativ selbstständig agierende *Auftragnehmer*.

„Wir haben den Antrag geschrieben und die Situationsanalyse, haben aber von Anfang an gesagt: Wir machen das nur, wenn uns gestattet wird, die Gelder zu verteilen. Wir haben in Verträgen festgelegt, was die Auftragnehmer zu liefern haben. Der Träger sich was genommen für Koordination, aber den Rest haben wir vergeben an verschiedene Auftragnehmer. Es ist uns gelungen, das durchzusetzen, sonst hätten wir das nicht gemacht.“ (Träger BQN)

3.2.1.2 Abstraktion vs. Konkretion

Vernetzung ist ein abstrakter Begriff. Es hat sich durchgängig gezeigt, dass der abstrakte Auftrag der Vernetzung im Sinne der *Einwirkung auf die Strukturen relevanter Organisationen* schwer zu realisieren war, weil

- diese Strukturen ein beachtliches Beharrungsvermögen aufweisen, das in so kurzer Zeit mit den beschränkten personellen und materiellen Ressourcen schwer aufzubrechen war,
- auf allen Handlungsebenen ein starkes Interesse an schnellen sicht- und vorzeigbaren Problemlösungen bestand,
- die Kooperationspartner vor ihrem Erfahrungshintergrund stark dem „Maßnahmgedanken“ verhaftet waren und sich zudem von konkreten Arbeitsaufträgen auch konkrete Gegenleistungen in Form von Honoraren versprachen.

Gegenüber dem Interesse an konkreten (und das hieß für viele Beteiligten: „nützlichen“) Aktivitäten trat das Interesse an „ideellen“ Leistungen („Vernetzung“) für das BQN zurück, zumal allerorten von einer gewissen „Netzwerkmüdigkeit“ berichtet wurde. Wir haben ferner bereits darauf hingewiesen, dass relevante Institutionen keinen Anlass sahen, einem vom Bund finanzierten Programm ohne Gegenleistung und/oder ohne Gewinn für die eigene Einrichtung Ressourcen zur Verfügung zu stellen, und sei es nur in Form der Abstellung von Personal für mehr oder eher weniger ergiebige Netzwerksteuerungsrunden, zumal zentrale Partner wie die Kammern an einem BQN-Standort beispielsweise allein von zehn Equal-Partnerschaften als strategische Partner angefragt wurden:

„Es gab einen Ukas der Leitung der IHK: Beteiligt euch nicht mehr an Modellprojekten, wir sind eh schon in zu vielen Beiräten.“ (Träger BQN)

Das Bedürfnis, von der abstrakten Netzwerkarbeit zu konkreten Aktivitäten zu kommen, war stark verbreitet. Die operative Ebene, die mit *konkreten* Arbeitsaufträgen und (auch nach außen) vorzeigbaren Ergebnis-

nissen verbunden war, bekam daher an allen Standorten nach und nach ein deutliches Übergewicht.

„Wir wurden eingeladen, in der Steuerungsgruppe mit zu machen. Da lief das schon einige Zeit. Ich war nicht von Beginn an dabei. Zu Beginn dachte ich: Was ist eigentlich meine Rolle? Bin ich überhaupt die richtige Person? Das ging auch anderen so. Es war eine gewisse Lustlosigkeit. Man hat gesagt, dass man eher unzufrieden ist mit der Steuerungsrunde. Man hat nach einem Weg gesucht, wie man zusammen arbeiten kann. Es wurden zwar Aufgaben verteilt, die zum Teil erledigt wurden, zum Teil auch nicht. Das hatte nichts mit Faulheit zu tun. Man wusste einfach nicht, was man machen sollte. Ich hatte anfangs keine Aufgabe.“ (MSO)

„Man hat da zwei oder drei Stunden gesessen, da ist für die einzelnen Institutionen nicht viel herausgekommen. Es fehlte die konkrete Ebene.“ (Träger BQN)

„Es hat in den Subnetzen besser funktioniert, weil es da um die operative Ebene ging.“ (Träger BQN)

„Je konkreter der Auftrag war, umso besser hat es funktioniert. In der Netzwerksteuerungsgruppe war das eher unkonkret. Es gab keinen klaren Auftrag.“ (Bildungsträger)

„Wir müssen konkrete Handlungsideen herausarbeiten, um überhaupt eine Form der Zusammenarbeit mit Partnern zu finden. Daraus entwickelt sich etwas. Ohne pragmatische Ansatzpunkte funktioniert Netzwerkarbeit nicht.“ (Träger BQN)

3.2.1.3 Quantität vs. Qualität

Effizienz und Effektivität von Netzwerken haben ferner etwas mit dem Verhältnis von Qualität und Quantität zu tun. Während die relativ kleinen, überschaubaren und vor allem zielgerichteten Ad-hoc-Arbeitsgruppen, Subnetze oder Teilnetzwerke mit ihren konkreten Arbeitsaufträgen teilweise sehr effektiv gearbeitet haben, haben die großen Netzwerksteuerungsrunden nach Aussage vieler TeilnehmerInnen aus der Praxis nicht viel gebracht und keine Arbeitsatmosphäre geschaffen. Die Beiträge der Netzwerkpartner hatten wohl eher Verlautbarungskarakter. Man hat sich an der Oberfläche bewegt und sich eher gegenseitig blockiert. Allenfalls hat man diese Gelegenheiten genutzt, um informelle bilaterale Kontakte zu knüpfen oder zu pflegen:

„Ich habe in diesen Gremien eine große Zurückhaltung aller Beteiligten erlebt. Man hat geschaut, was die anderen machen und möglichst wenig von sich preisgegeben. Oder man hat mit seinen Verdiensten geprahlbt. Es wurde auch nicht klar, was die Zielrichtung ist. Viele haben auch nicht verstanden, was BQN eigentlich möchte und was sie oder ihre Institution beitragen könnten.“ (Bildungsträger)

„Wir hatten in der Fokusarbeitsgruppe Ausbildung nur ein Schaulaufen der Bildungsträger, die herausgestellt haben, wie gut sie sind. Netzwerke sind auch Klüngel und Filz. Wir haben das dann sein gelassen.“ (Träger BQN)

„Man kann nicht durch Strukturen wie eine Steuerungsgruppe wirklich Ergebnisse verankern. Das sind nur Rituale mit rituellen Kooperationspartnern.“ (Vertreter Kommune)

„Es ging den Teilnehmern in der Steuerungsrunde vor allem darum, ihre politischen Standpunkte darzustellen und sich in ihrer Meinung eher zu festigen als zu öffnen. Meine Erwartungen einer Zusammenarbeit wurden nicht bestätigt.“ (Bildungsträger)

„Die Steuerungsgruppe bewegte sich wie ein Dampfer, der schwer zu bewegen ist. Für Feinheiten war wenig Platz. Das war zu groß und zu sperrig.“ (Bildungsträger)

„Das Gremium war einfach zu groß, und die Konkurrenz zwischen den Kammern und den Bildungsträgern war in jeder Sitzung zu spüren. Jeder hat geschaut, dass er sich gut verkauft und seine Verdienste hervorgehoben. Außerdem hat sich die Besetzung häufig geändert. Es war ein Austauschgremium ohne strategische Relevanz.“ (Träger BQN)

„Die Steuerungsgruppe hat zu selten getagt. Es war nur eine Berichterstattung. Die Beteiligten haben mit schönen Worten ihre Aktivitäten geschildert. Ich habe auch die Leute aufgefordert, sich stärker einzubringen. Vor allem die kommunalen Vertreter. Man konnte mit ein paar Sätzen die Sitzung streichen lassen, und dann hat es wieder sechs Monate gedauert. Die eigentliche Arbeit hat außerhalb der Steuerungsgruppe stattgefunden.“ (MSO)

„Die Netzwerksteuerungsgruppe ist vielschichtig, aber nicht immer durchsichtig. In so einer Runde, wo auch Konkurrenten am Tisch sitzen, wird keiner die Hose runterlassen. Solche Gremien bieten aber auch Gelegenheiten für bilaterale Gespräche auf dem Flur vor und nach der Sitzung. Daraus resultieren Treffen zu einzelnen Themen. Da geht es dann direkter und konkreter zu.“ (Job Center)

Um durch die Reduzierung der Quantität zu mehr Qualität zu gelangen, wurden an einem Standort gezielt vor allem solche Partner ausgewählt, die aufgrund ihrer Ressourcen und ihres Know-hows zur Entwicklung und Umsetzung der Problemlösungsansätze unverzichtbar waren. Die (relativ wenigen) Partner hat man in entsprechenden Gremien (*Ad-hoc-Arbeitsgruppen*) zusammengeführt, deren Zusammensetzung folgerichtig stark an der Struktur eines Projekts ausgerichtet war. Diese Art der „dosierten Partnereinbindung“ ermöglichte – im Gegensatz zum Prinzip „Alle an einem Tisch“ – eine höhere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und damit eine bessere Ausnutzung der Synergien unter den Partnern.

„Der Hintergrund ist der, dass es zu viele Netzwerke gibt, die nur dazu dienen, Eigeninteressen durchzusetzen. Das gilt vor allem für Bildungsträger. Am effektivsten waren die sehr kleinen Netzwerke. Das Netzwerk ähnelt dann stark der Struktur eines Projekts.“ (Träger BQN)

„Steuerungsgruppen sind hoch im Kurs. Viele sitzen in mehreren Steuerungsgruppen. Das ist ein hoher Verschleiß an Personal. Wir dagegen sagen: Wir haben ein bestimmtes Ziel und zur Zielerreichung brauchen wir ganz spezielle Partner. Danach werden die Partnerschaften zusammengesetzt. Es sind nicht immer alle mit im Boot, sondern nur die, die wir brauchen.“ (Träger BQN)

„Das Programm BQN legt nahe, sich mit allen und jedem zu vernetzen, der mit Migrationsarbeit zu tun hat. Das ist gefährlich, weil man sich sehr leicht verzecken kann und über Vernetzung manchmal nicht hinaus kommt. Hier hat man sich zuerst gefragt: Was ist die Problemlage, und sich dann die entsprechenden Partner gesucht. Das war auch für die Kooperationspartner sehr effektiv.“ (BQN-Kooperationspartner)

Die kleinen, überschaubaren und daher effektiven *Ad-hoc-Arbeitsgruppen* bereiteten die einzelnen Aktivitäten vor und sorgten für deren Umsetzung. Das hier praktizierte Modell der „dosierten Partnereinbindung“ bezog sich sowohl auf die (variierende) Zahl der Kooperationspartner als auch auf die Frequenz ihrer Einbindung.

„Es ging sowohl um die Zahl der jeweiligen Kooperationspartner als auch um die Zeitpunkte, zu denen Netzwerkpartner eingebunden wurden, beispielsweise um Ergebnisse zu präsentieren.“ (Träger BQN)

Auch hier zeigte sich, dass der *konkreten* Projektarbeit der Vorzug eingeräumt wurde vor der eher *abstrakten* Netzwerkarbeit. Auch der Zusammenhang zwischen Quantität und Qualität wurde erneut sichtbar. Die kleinen praxis- und projektorientierten orientierten Ad-hoc-Arbeitsgruppen haben sehr effektiv gearbeitet: Man hatte ein konkretes Ziel, und die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen war weniger heterogen als in den großen Steuerungsrunden. Das erleichterte die Konsensbildung erheblich:

„Während der Laufzeit haben wir immer weniger Wert gelegt auf die Steuerungsgruppe und die Fokusarbeitsgruppen. Der Schwerpunkt lag bei den konkreten Aktivitäten der Ad-hoc-Arbeitsgruppen.“ (Träger BQN)

„Unsere Methode ist auch Ressourcen schonend. Wir vermeiden endlose Steuerungsrunden, wo alles und nichts diskutiert wird, sondern holen Leute zusammen nach den jeweiligen konkreten Erfordernissen. Das erhöht die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit.“ (Träger BQN)

3.2.1.4 Konkurrenz

Als ein gelegentlich unlösbares Problem beim Aufbau von Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen erwiesen sich die Konkurrenzbeziehungen zwischen den potenziellen Netzwerkpartnern. Vor allem Bildungsträger (aber auch MSO) stehen unvermeidlich in Konkurrenz um die knapper werdenden Mittel aus den diversen Fördertöpfen. Die Grenzen netzwerkbasierter Interventionsstrategien zeigten sich daher auch daran, dass das Ziel der gemeinsamen Lösung eines Problems (in unserem Fall des Übergangs Schule – Beruf von MigrantInnen) regelmäßig von den Eigeninteressen der Träger überlagert wurde. So waren beispielsweise an einem Standort die Träger von Sprachstandsfeststellungsverfahren nicht bereit, auf den Eigentumsvorbehalt zu verzichten und ihr Wissen an die Schulen zu übertragen.

„Es gibt Eigentumsvorbehalte bei diesen Tests, weshalb diese leider nicht den Schulen zur Verfügung gestellt werden. Der Test steht als Know-how den Schulen nicht zur Verfügung. Das war bei keinem Anbieter möglich.“ (Träger BQN)

Ähnliche den Netzwerkgedanken konterkarierende Effekte gab es auch an anderen Standorten:

„Der Prozess ist aus Sicht einiger Teilnehmer der AG Berufsvorbereitung nicht transparent verlaufen. Der Träger ist außerdem nicht bereit, den Test auf den Tisch zu legen. Da geht es um das Copyright. Die wollen nicht, dass andere Träger den Test einsetzen. Daran hapert es.“ (Träger BQN)

„Es wurde uns vorgeworfen, dass der Träger Eigeninteressen vertritt und sein eigenes Süppchen kocht. Es war nicht transparent genug, und es gab offenbar auch informelle Absprachen zwischen dem Job Center und den Trägern, und es kam zum Eklat.“ (Träger BQN)

„Es war eine Mischung aus fachlichen Differenzen und gegenseitigem Misstrauen. Es war einer der Fallstricke von Netzwerkarbeit. Wir haben nicht rechtzeitig erkannt, dass ein Spannungspotenzial entsteht, und konnten dann den Prozess nicht rechtzeitig moderieren. Die Träger haben sich dann zurückgezogen, damit war die Sache erledigt.“ (Träger BQN)

„Es gab Träger, die sich profilieren wollten. Es ist nicht gelungen, eine einheitliche Regelung zu finden. Dem widersprachen die Trägerinteressen.“ (Jugendmigrationsdienst)

„In einem Förderprogramm, bei dem es um Vernetzung geht, macht jeder erstmal gerne mit, weil er denkt, er kriegt Geld. Manche Einrichtungen kriegen dann Geld, andere nicht. Die sind dann sauer und machen im Netzwerk nicht mit. Die anderen lehnen sich zufrieden zurück. Damit wird der Netzwerkgedanke konterkariert.“ (Netzwerkmanager Lernende Region)

„Wir haben lange daran gearbeitet, damit auch konkurrierende Träger miteinander arbeiten können. Das ist ein ganz sensibles Thema. Die freien Träger stecken alle in einem Existenzkampf. Und dann an einen Tisch zu kommen und offen miteinander zu reden, ist am Anfang fast unmöglich. Da gab es auch Rückzieher.“ (Jugendamt)

„Ich beobachte einen großen Konkurrenzdruck unter den Akteuren, denn es geht um Geld, um die Zuweisung von Bundes-, Landes- und EU-Mitteln. Wir haben gut reden, weil wir eine kommunale Einrichtung sind. Bei freien Trägern sieht das anders aus.“ (RAA)

„Die Institutionen und die Mitarbeiter leben von solchen Projekten. Da ist der Konkurrenzkampf natürlich groß. Ich arbeite mein ganzes Leben lang nur in Projekten und bin nur so lange beschäftigt, wie ein Projekt läuft und dann wieder arbeitslos. Die prekären Arbeitsverhältnisse dehnen sich immer mehr aus.“ (Mitarbeiterin eines Trägers)

„Jeder Träger versucht, sein Wissen, das er über Projektmittel erworben hat, selbst zu vermarkten und nicht preiszugeben. Das ist auch dem Umstand geschuldet, dass die Konkurrenz auf diesem Markt groß ist. Das Wissen müsste eigentlich allen zur Verfügung stehen, denn der Erwerb des Wissens wurde ja aus öffentlichen Mitteln gefördert.“ (Kommunales Referat für Schule und Bildung)

„Netzwerkarbeit ist wichtig, wird aber erschwert durch die Konkurrenz unter den verschiedenen Netzwerkakteuren. Deswegen gibt es auch die Zurückhaltung der Partner, nicht alle Karten auf den Tisch zu legen. Jeder will in diesem Feld mitmischen, aber die Gelder werden immer weniger. Das Gerangel um finanzielle Mittel erschwert Kooperationen. Das ist die Realität.“ (Bildungsträger)

„Die Szene der Bildungsträger ist sehr kurzlebig und von der Vergabe von Aufträgen abhängig, sodass aus der Konstellation: Agentur für Arbeit und Bildungsträger vor Ort keine Teamarbeit erwachsen kann, weil die Entscheidungen zentral in Nürnberg getroffen werden. Da können wir uns vernetzen wie wir wollen, unterm Strich werden die Entscheidungen über Stellen und Projekte woanders getroffen und es bricht alles weg.“ (Bildungsträger)

3.2.1.5 Ungleiche Partner, Positionen und Ebenen

Eine erfolgreiche netzwerkbasierte Interventionsstrategie setzt ferner voraus, dass die Netzwerkpartner sich bezüglich der Ziele und Absichten des Netzwerkes auf einer Ebene und quasi „auf Augenhöhe“ befinden. Die Positionen und Interessen im Hinblick auf die zu lösenden Probleme und die Art und Weise der Problemlösungsstrategien dürfen nicht zu weit voneinander entfernt sein. Das war jedoch an praktisch allen BQN-Standorten nur sehr bedingt der Fall. Insbesondere die Vertreter der ökonomischen Ebene sahen sich offenbar den BQN-Zielen und den ins Auge gefassten Lösungsvorschlägen und -versuchen nicht

verpflichtet. Vielfach gelang es nur nach zähen Verhandlungen oder auch gar nicht, sich auf gemeinsame Ansätze zu verständigen.

„Wenn man Leute von der IHK getroffen hat, haben die immer gesagt: Was macht Euer BQN.“ (Träger BQN)

„Wir haben viel Zeit damit vertrödelt, um zu einer gemeinsame Ebene und Sichtweise zu gelangen. Es gab viele Empfindlichkeiten bei den TeilnehmerInnen des AK, egal ob mit oder ohne Migrationshintergrund. Jeder arbeitete in seinem Arbeitsfeld mit diesem Thema, hatte aber nie die Möglichkeit, sich fachübergreifend mit anderen auszutauschen. Das Gremium war sehr heterogen besetzt. Es gab den Wirtschaftsmann, es gab Pädagogen, Psychologen, Leute aus der Arbeitsagentur, Migranten und Nichtmigranten. Wir haben lange gebraucht, um eine einheitliche Sprache zu finden und um uns zu positionieren und eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln.“ (Jugendamt)

„Wir haben versucht, ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln, aber es war schwierig. Das ist eben Netzwerkarbeit. Man hat mit sehr heterogenen Partnern zu tun, mit denen man sich erst zusammenraufen muss. Wir hatten erst gegen Ende über das Integrationsverständnis diskutiert. Man ist es nicht gewohnt, sich mit unterschiedlichen Menschen auseinanderzusetzen.“ (Träger BQN)

„Die wichtigen Akteure wie Arbeitsagentur, Kammern, Gewerkschaften, Träger, Initiativen, MSO sind noch lange nicht vernetzt. Die Herausforderung ist, die zusammen zu bringen. Dazu muss man eine gemeinsame Plattform konstruieren. Es gibt Projekte, Beiräte, Steuerungsgruppen, aber das ist alles sehr unverbindlich. Es müsste für alle Akteure ein Gewinn sein, Teil dieser Vernetzung zu sein (...) Im Moment läuft das aneinander vorbei und manchmal auch gegeneinander (...) Mit BQN konnte man Erfahrungen sammeln, und eine Erfahrung ist, dass man die Partner unter anderen Voraussetzungen an einen Tisch bekommen muss. So funktioniert das nicht. Wichtige Partner wie Agentur oder Kammern waren nur sehr lose eingebunden. Das ist zu unverbindlich.“ (Arbeitsgemeinschaft Ausländerbeiräte)

„Für uns ist das ein Dreisprung: Die Bildungsträger, die soziale Arbeit machen, die staatliche und kommunale Verwaltung und die Wirtschaft. Wenn es uns nicht gelingt, alle drei an einen Tisch zu bringen, kommen wir nicht vorwärts. Das Schwierigste ist, eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Man muss eine gemeinsame Basis finden. Die IHK sagt: Wenn der DGB auf dem Flyer steht, machen wir unser Logo nicht drauf. Oder die Arbeitsverwaltung sagt: Auf so einen Flyer setzen wir unser Logo nicht drauf. Man muss viele Befindlichkeiten aus dem Weg räumen (...) Das Thema ist für die Verwaltung und die Wirtschaft fremd, und die fremdeln dann auch. Das ist ein Kräfte zehrender Prozess.“ (Träger BQN)

„Man musste in der Steuerungsrunde immer den roten Faden suchen, der durch BQN lief. Das war nicht einfach wegen der sehr heterogenen Zusammensetzung. Wenn es um Migranten geht, möchten viele mitreden (...) Die Heterogenität war sehr hinderlich. Man muss bei der Zusammensetzung so eines Gremiums

genau schauen, wen man da rein nimmt (...) Wir waren am Anfang sehr langatmig und haben zu lange und zu oberflächlich diskutiert. Wir haben lange gebraucht, um zu einer inhaltlichen Arbeit zu kommen.“ (Kommunales Schul- und Bildungsreferat)

Dagegen führten vergleichbare Denkweisen und Problemsichten der Netzwerkpartner relativ rasch zu Ergebnissen:

„Die Gruppe Öffentlicher Dienst hat sehr zielorientiert gearbeitet. Es wurde kontrovers, aber konstruktiv diskutiert. Man hatte ein gemeinsames Ziel. Es gab eine ähnliche Diskussionskultur, weil wir aus ähnlichen Zusammenhängen und aus dem gleichen ‚Stall‘ kamen.“ (Vertreter Kommune)

Andererseits birgt die „Strategie der gleichen Augenhöhe“ die Gefahr in sich, dass das Netz aus den immer gleichen Partnern und Personen besteht, mit denen Konsensbildung erfahrungsgemäß leicht herzustellen ist. Aus diesem Grund hatten die BQN an vielen Standorten Züge eines „selbstreferenziellen Systems“. Wir werden auf dieses Phänomen im nächsten Abschnitt eingehen.

Die Produktivität der Steuerungsgremien hielt sich auch deswegen in engen Grenzen, weil die Standpunkte der „Praktiker“ und der „Entscheider“ zu weit voneinander entfernt lagen und/oder weil die TeilnehmerInnen aus verschiedenen Hierarchieebenen kamen:

„Die erste Sitzung fing schon mit einem Missklang an. Da haben sich der Vertreter einer Agentur für Arbeit und einer Kammer hingestellt und gesagt, was sie wollen. Nämlich die Praktiker kontrollieren und ihnen vorgeben, was man zu mache hat. Da war der Konflikt geboren. Das ist eine Hierarchiefrage. Die Praktiker sind in der Hierarchie relativ weit unten angesiedelt und arbeiten an der Front. Die obere Hierarchieebene sieht die Welt anders. Aus der Leitungsebene kamen die problematischen Partner.“ (Träger BQN)

„Die Probleme sind in den unterschiedlichen Hierarchieebenen zu sehen. Das hat dazu geführt, dass sich zu einzelnen Institutionen wie IHK große Abneigungen entwickelt haben.“ (Träger BQN)

„Der Projektträger BQN hat selbst nicht das Gewicht, diese Lobbyarbeit bei den Kammern zu machen. Das muss auf höherer Ebene passieren (...) Die Vertreter der Kammern, die im BQN-Netzwerk drin sind, setzen keine nachhaltigen Impulse. Da muss man eine Stufe höher gehen. (...) Das haben wir relativ spät festgestellt.“ (Träger BQN)

3.2.1.6 Systemgrenzen und selbstreferenzielle Systeme

Die Fallstudien haben gezeigt, dass aufgrund der ganz unterschiedlichen institutionellen und rechtlichen Zugehörigkeiten der zentralen Akteure (und der unterschiedlichen alltagskulturellen Milieus mit ihren verschiedenen Verkehrsformen) Transfers von Lösungsansätzen Übersetzungsleis-

tungen im Rahmen eines Diskurses erfordern, dessen Nützlichkeit sich selbst den beteiligten Netzwerkpartnern nur zögerlich erschloss. Die unterschiedlichen und teilweise gegensätzlichen Interessenlagen und Ziele der verschiedenen Systeme korrespondieren mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verkehrsformen. Das gilt vor allem für das System der sozialen Arbeit einerseits und das System der Ökonomie andererseits:

„Die beiden Welten sind sehr unterschiedlich. Es gibt die harte Business-Welt und die anderen, die auch gerne in das Haifischbecken wollen, aber nicht hineingelassen werden. Die ökonomische Seite schaut auf die sozial-kulturell Engagierten herab. Man arbeitet mit Stereotypen. Wir sind die Exoten. Da kann man noch so viele gemeinsame Sitzungen machen, es bleiben immer separierte Welten. Man hat Berührungsängste. Es ist für uns schwer, in die ökonomische Ebene rein zu kommen, weil wir dort nicht gerade mit offenen Armen empfangen werden. In den Chefetagen der Kammern werden die ‚Sozialen‘ nicht Ernst genommen, sondern ein bisschen belächelt. Man müsste mehr mit Institutionen und Schlüsselpersonen zusammen arbeiten, die in beiden Welten Beine haben. So genannte ‚intermediäre Instanzen‘, die nach beiden Seiten schauen und Kontakte haben und eine Brücken- und Scharnierfunktion übernehmen könnten.“ (Bildungsträger)

Personen oder Institutionen, die eine solche intermediäre Brückenfunktion hätten wahrnehmen können oder wollen, waren aber in den BQN nur ausnahmsweise vertreten (siehe unten). Die „migrationssensiblen“ Akteure (hauptsächlich PädagogInnen, SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen), die sich größtenteils aus der Bildungs-, Sozial-, Jugend-, Frauen- und Migrantenarbeit kennen und sich bezüglich ihrer Beweggründe und Ideologien auf einem Level befinden, blieben also weitgehend unter sich. Insofern hatten die Beruflichen Qualifizierungs-Netzwerke starke Züge „selbstreferenzieller“ Systeme.

„Die Strukturen stehen lose und unvermittelt nebeneinander. Es sind nur diejenigen partiell vernetzt, die einander nahe stehen.“ (Arbeitsgemeinschaft Ausländerbeiräte)

Insbesondere Betriebe waren nur in einigen wenigen Fällen direkt in die BQN eingebunden. Die Unterrepräsentanz der ökonomischen Ebene in Gestalt von Interessenvertretern der Unternehmen (Geschäftsführer, Personalmanager, Ausbildungsleiter etc.) und ihrer Belegschaften (Gewerkschaften, Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen) muss als großes Manko eines Programms gelten, das sich dem Übergang Schule – Beruf widmen wollte. Denn für einen erfolgreichen Übergang vom System Schule in das System Ausbildung und Arbeit ist die Ökonomie eigentlich ein unverzichtbarer Partner.

Für die systematische Vernachlässigung des ökonomischen Sektors gibt es – neben der selbstkritisch eingeräumten „Ökonomieferne“ vieler BQN-AktivistInnen – eine Reihe von strukturellen Gründen. Zunächst sind die Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten staatlicher oder kom-

munaler Stellen (oder in ihrem Auftrag agierender Träger) im System Ausbildung/Arbeit begrenzt. Diese schmerzhafte Erkenntnis veranlasste viele BQN, sich auf Ebenen zu begeben, die einer Steuerung und Beeinflussung leichter zugänglich sind. Das ist beispielsweise im System *Schule* und vor allem in der Kinder-, Jugend-, Frauen-, Bildungs- und Migrantenarbeit unter der Regie der freien Träger der Fall, allerdings aus verschiedenen Gründen.

Schule ist eine Pflichtveranstaltung, und zwar sowohl aus Sicht der Nachfrager/Nutzer (SchülerInnen) als auch aus Sicht der Anbieter (Staat in Gestalt der Länder und Kommunen). Daher sind hier Steuerungspotenziale der Kommunen und in ihrem Auftrag tätiger Akteure möglich:

„Die einzigen für uns brauchbaren Strukturen waren diejenigen der Schulen als Regeleinrichtung, weil die Schule arbeiten muss und keine Auszeit nehmen kann (...) Es gab eine Unsicherheit in den Schulen aufgrund neuer Anforderungen, die man bisher nicht gekannt hatte. Deshalb war es eine große Bereitschaft und Offenheit für Partner von außen da. Wir haben ihnen angeboten, sie bei diesen Prozessen zu unterstützen.“ (Träger BQN)

Die Vernachlässigung des ökonomischen Sektors dürfte nicht nur auf persönliche Affinitäten oder Hostilitäten der BQN-Teams zurückzuführen, sondern dem Umstand geschuldet sein, dass sich das System Schule grundsätzlich gegenüber staatlichen Einfluss- und damit Veränderungsmöglichkeiten offener zeigt als das System der Ökonomie, das alleine den Marktgesetzen von Angebot und Nachfrage unterworfen ist. Staatliche Lenkungsmöglichkeiten sind auf die Veränderung von Rahmenbedingungen und „flankierende Maßnahmen“ begrenzt (Steuer-, Wirtschafts-, Arbeitsmarktpolitik u.ä.). Und auch dann konzentrieren sich die Interventionen in aller Regel auf die Nachfrager nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, während die Anbieter (Betriebe) kaum in die Pflicht genommen werden können.

„Man hat versucht, die ökonomische Ebene besser einzubinden, aber das hat nicht funktioniert. Die Beteiligten haben sich in ihre Systeme zurückgezogen. Das war ein entscheidender Nachteil, dass die Hauptakteure am Übergang Schule – Beruf, die die Übergänge für die Zielgruppe durchlässiger machen könnten, im BQN-Netzwerk nicht intensiv mitgearbeitet haben.“ (Bildungsträger)

„In die staatlichen Strukturen kann man rein kommen, da gibt es Möglichkeiten, Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. Aber die Wirtschaft ist frei. Die Wirtschaft muss rational sein und kaltblütig kalkulieren. Die IHK ist zwar eine Brücke zwischen Gesellschaft und Wirtschaft, aber sie hat keine direkten Einflussmöglichkeiten auf das System der Wirtschaft und die wirtschaftlichen Prozesse.“ (MSO)

„Die Hochschule hat uns verdeutlicht, dass uns in dem Bereich Wirtschaft die Hände gebunden sind. Wir sind nicht Mitglied des Systems Wirtschaft. Wirt-

schaft orientiert sich an unternehmerischen Zielsetzungen. Ihr Ziel ist nicht in erster Linie, etwas für den sozialen Frieden oder für benachteiligte Gruppen zu tun. Das müssen wir akzeptieren. Wir können als Sozialarbeiter die Jugendlichen soweit fit machen, dass sie für ein Unternehmen als Arbeitskräfte verwertbar sind. Aber wir können nicht in das System Wirtschaft eingreifen.“ (Träger BQN)

Die Grenzen einer netzwerkbasierten Intervention im ökonomischen System zugunsten besserer Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten von jungen MigrantInnen wurden an allen Standorten deutlich. Den BQN ist es, wie zahlreiche Äußerungen belegen, nur Ansatzweise oder gar nicht gelungen, die Brücke zur Ökonomie zu schlagen, und zwar sowohl auf der Ebene der kommunal- und Landesverwaltung (Wirtschaftsreferate, -ministerien) als auch in Bezug auf die Kammern und die Betriebe selbst.

Hinzu kommt, dass die meisten BQN-Aktivisten aus verschiedenen Gründen selbst keinen Zugang zum ökonomischen Sektor hatten oder haben wollten. Im Bereich der Ökonomie sind divergente Verkehrsformen und Zugänge auf anderen (höheren) Ebenen gefordert:

,Für den Bereich der Wirtschaft braucht man andere Kompetenzen und andere Zugänge. Wir kommen alle aus dem Bereich der sozialen Arbeit. Man müsste stärker den Arbeitsförderer, den Wirtschaftsförderer ins Boot holen. Man braucht auch andere Kooperations- und Kommunikationsstrukturen. Das BQN-Programm ist so angelegt, dass es mit vielen Sitzungen verbunden ist. Mit Kammern- und Wirtschaftsvertretern kann man so nicht arbeiten. Da muss man eine Strategie der bilateralen Gespräche mit relevanten Partnern und mit ganz klaren Zielsetzungen wählen. Zum Beispiel mit den Wirtschaftssenioren, dem Türkischen Unternehmerverbund. Der Arbeitsförderer und der Wirtschaftsförderer kennen diese Strukturen und haben Kontakte.“ (Vertreter Kommune)

,Die Kammern sind Dienstleister für die Betriebe, aber sie erreichen die ausbildungswilligen Betriebe nicht. Und BQN erreicht sie auch nicht. Es muss eine aktive Kampagne der Meinungsführer sein, also Stadtoberhaupt, Meinungsführer, Landesregierung. Diese Lobbyarbeit muss auf dieser Ebene verortet werden. Wenn BQN das sagt, wird es nur zur Kenntnis genommen.“ (Vertreter Kommune)

,Der klassische Sozialarbeiter erreicht keinen Betrieb. Die reden aneinander vorbei und sprechen nicht die gleiche Sprache. Der Sozialarbeiter sagt: Ich habe hier ein armes Würstchen, dem musst du helfen, und der Betrieb sagt: Warum sollte ich das tun? Der Betrieb muss etwas davon haben, sonst macht er es nicht. Er bildet nicht aus, um benachteiligte Jugendliche zu versorgen, sondern weil er Nachwuchs braucht. Das ist sein Interesse. Aber wenn der Betrieb das dem Sozialarbeiter so sagt, schaltet der ab. Das war hier auch nicht anders. Wir mussten die BQN-Mitarbeiter etwas in die Betriebsebene schubsen, weil es da Hemmschwellen gab. Wir mussten die Argumentationslinien erarbeiten, wie man an einen Betrieb ran geht.“ (IHK)

„Ich habe mich manchmal gefragt, ob es einem Betriebswirtschaftr besser gelungen wäre, in die betrieblichen Strukturen rein zu kommen.“ (Träger BQN)

Die Kluft zwischen den verschiedenen Systemen verdeutlichen auch die folgenden Äußerungen exemplarisch:

„Man muss die Leute emotional ansprechen und nicht auf der Sachebene, wenn sie sich engagieren sollen. Und in der Steuerungsgruppe gab es eine sehr verschachtelte Ebene. Bei einem Kammervertreter hätte ich große Probleme, den emotional anzusprechen. Das ging nur in Randgruppen der Steuerungsgruppen, die emotional greifbar waren.“ (Mitarbeiterin Bildungsträger)

„Viele Sozialpädagogen haben bestimmte Bilder im Kopf: Die Wirtschaft denkt nur an ihren Vorteil, mit denen kann man bestimmte Probleme nicht diskutieren. Ich musste auch einige Vorurteile abbauen.“ (Träger BQN)

Diese Vorurteile, Feindbilder und Berührungsängste sowie der Mangel an Erfahrungen beim Umgang mit Betrieben haben auch dazu geführt, dass man sich dem ökonomischen Sektor ungern angenähert und den betrieblichen Integrationsbestrebungen und -strategien seitens der BQN-Akteure teilweise pauschal jegliche Relevanz abgesprochen hat:

„Wir kommen eher von der Wohlfahrtsschiene und von der Verwaltung und sind ökonomiefern.“ (Träger BQN)

„Wenn die Integration in den ersten Arbeitsmarkt gelingen soll, brauche ich Betriebe. Wir kommen aber alle aus der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktförderung und schauen, was man da machen kann an flankierende Hilfen für Jugendliche (...) Die Bildungsträger und Dienstleister in diesem Bereich haben zu wenig Erfahrung bei der Kooperation mit Betrieben.“ (Träger BQN)

„Die Wirksamkeit der Jugendprogramme des X-Konzerns ist in der Region und in den Sozialräumen der Stadt gleich Null. Es gibt eine Beschäftigungsinitiative, man bringt Jugendliche in Ausbildung, aber man hat über Jahre gesehen, dass es in den Problemvierteln in Bezug auf Migranten überhaupt nicht wirkt. Diese Perspektive der Unternehmen stellt keine gute und gesunde Förderung von Jugendlichen mit besonderem Problembedarf dar.“ (Träger BQN)

Dieser Unterstellung steht entgegen, dass zumindest in Großbetrieben – absichtlich oder nicht – ein viel höheres Maß an kultureller Diversifikation besteht als etwa in vielen Kommunalverwaltungen und Bildungsträgern. Das zeigen auch die Ergebnisse einer Befragung von Auszubildenden in vier deutschen Großbetrieben (Deutsches Jugendinstitut 2004b). Die ganz große Mehrheit der Befragten wird in interkulturell zusammengesetzten Gruppen ausgebildet, und die meisten der befragten Azubis (83 Prozent) möchten auch in solchen gemischten Gruppen ausgebildet werden, u.a. weil die Ausbildung interessanter und vielfältiger ist. Je selbstverständlicher das gemeinsame Lernen und Arbeiten wird, umso vertrauter gehen die Auszubildenden aus unterschiedlichen

Herkunftskulturen miteinander um, und umso besser entwickeln sich ihre interkulturellen Beziehungen. Dabei beschränken sich die Kontakte der Auszubildenden zu den Mit-Azubis keineswegs nur auf die Ausbildung, sondern sie treffen sich auch privat und verbringen einen Teil ihrer Freizeit in unterschiedlicher Weise miteinander. Knapp 70 Prozent der deutschen Azubis und sogar 83 Prozent der Migrantenjugendlichen treffen sich auch mit Mit-Azubis anderer Herkunftskulturen in der Freizeit. Damit wird der im Ausbildungs- und Arbeitszusammenhang entwickelte interkulturelle Dialog auch in die Wohnquartiere transportiert.

Vor allem Großbetriebe legen „aufgrund der seit Jahrzehnten bestehenden interkulturell zusammengesetzten Belegschaft großen Wert darauf, diese kulturelle Vielfalt (Diversity) unter den Auszubildenden und den Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dieses Prinzip ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie, gehört zu den Aufgaben von Führungskräften (Managing) und stellt einen Verhaltenskodex auch für die Beschäftigten dar. Es dient dazu, die wechselseitige Achtung und Anerkennung unterschiedlicher Kulturen im betrieblichen Alltag zu sichern. Ein Betrieb hebt den unternehmerischen Stellenwert des Managing-Diversity-Prinzips auch in der Öffentlichkeit hervor und setzt für die konkrete innerbetriebliche Umsetzung eigens dafür zuständiges Fachpersonal ein. In anderen Betrieben ist dieses Prinzip in den allgemeinen und grundsätzlichen Werten und Normen verankert.“ (Bednarz-Braun/Bischoff 2006, S. 17).

Die Europäische Kommission hat Ende November 2005 einen Bericht mit dem Titel „Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“ vorgelegt. Der Bericht legte besonderen Wert auf Diversitätspolitiken, die eine Nicht-Diskriminierung aufgrund von Rasse oder ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, Alter und sexueller Orientierung am Arbeitsplatz fördern. Vorgestellt wurden unter anderem die Ergebnisse einer Erhebung zum Nutzen von „Diversity Management“ (oder Diversitätspolitik). 83 Prozent der befragten Unternehmen, die eine solche Politik umsetzen, bezeichneten diese als geschäftlich vernünftig. Als wichtigste geschäftliche Vorteile genannt wurden: die Möglichkeit, aus einer breiteren Palette von BewerberInnen wählen und bessere ArbeitnehmerInnen länger halten zu können, bessere Gemeinschaftsbeziehungen sowie ein positiveres Firmenimage¹⁶.

Ein großer deutscher Automobilkonzern hat einiges unternommen, um Diversity zum Erfolg zu führen. Um den Mitarbeitern die Inhalte und die Umsetzung des Ansatzes zu vermitteln, gab und gibt es so genannte *Diversity Awareness Trainings*. Gleichzeitig wurde die Stelle einer Diversity Managerin geschaffen, die als Leiterin des deutschen Diversity Büros für die strategische Umsetzung innerhalb des Unternehmens zuständig ist. Unterstützt wird das Büro vom Deutschen Diversity

16 Quelle für dieses und die folgenden Beispiele: www.isoplan.de

Council, den funktionalen Councils der einzelnen Fachbereiche sowie funktionsübergreifenden Mitarbeiternetzwerken.

Zur grundlegenden Sensibilisierung für vielfältige Unterschiede führt beispielsweise ein Cateringdienstleister Workshops für Auszubildende durch. Diese sollen die Akzeptanz und Integration verbessern. Auch bietet das Unternehmen seinen ausländischen Führungskräften ein spezielles Coaching an.

Ein Telekommunikationsunternehmen setzt gezielt Vertriebspersonal mit Migrationshintergrund ein, um kulturell vielfältige Kunden bestmöglich zu beraten. So bietet das Unternehmen beispielsweise Kundenberatung in sechs Sprachen an.

Eine deutsche Großbank setzt ebenfalls auf Diversity Management. Seit. Ein dreiköpfiges Team kümmert sich seit Anfang der 1990er-Jahre um die Umsetzung des Diversity Managements.

Die Beispiele für einschlägige unternehmerische Aktivitäten ließen sich beliebig fortsetzen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie den bisher vorherrschenden zielgruppenspezifischen Ansatz und den subjektiven Betroffenheitsaspekt überwinden und Vielfalt ganz pragmatisch als „Geschäftsnutzen“ propagieren wollen.

Leider ist es im Rahmen von BQN fast durchgängig versäumt worden, diese Effekte und Ansätze zu nutzen und zu verstärken und zu diesen betrieblichen interkulturellen Netzwerken Beziehungen herzustellen. Es gab allerdings auch Strategien, die zumindest ansatzweise (und teilweise auch erfolgreich) die Brückenbildung zwischen dem System der sozialen Arbeit und dem System der Ökonomie betrieben haben. Einer der wenigen Versuche hat das bei einer Kammer angesiedelte BQN unternommen, wo in Kooperation mit einer Kaufhauskette ein Kreis von Auszubildenden mit Migrationshintergrund („BQN-Aktiv“) aufgebaut wurde, die ihre Erfahrungen über Ausbildung und Studium an andere Jugendlichen mit Migrationshintergrund weiter gaben.

„Der Azubi-Kreis BQN Aktiv war eine tolle Sache. Die Leute waren hoch motiviert. Es ist etwas anderes, wenn ich den Jugendlichen etwas erzähle, oder wenn es Gleichaltrige tun.“ (Dachverband MSO)

Die Anbindung an die Kammer ermöglichte ferner die Nutzung relevanter betriebsnaher Strukturen wie Berufsbildungsausschüsse etc. Solche direkten Zugänge sind Bildungsträgern in der Regel verwehrt:

„Wir haben versucht, an die Betriebe über die Ausschüsse der Kammern – Berufsbildungsausschuss, Handelsausschuss, Lehrlingswartetagung, Obermeistertagung, Arbeitskreis Unternehmerfrauen im Handwerk – ran zu kommen. Dort haben wir das Thema vorgestellt.“ (Träger BQN)

„Es gibt zwei Möglichkeiten, die Strukturen zu beeinflussen: von außen und von innen. Von außen ist es schwierig, an die Betriebe ran zu kommen. Ein Träger wie die AWO kriegt nicht ohne weiteres einen Termin bei einem Geschäftsführer. Wir agieren innerhalb der Strukturen. Wir sitzen praktisch in der Struktur. Die anderen BQN versuchen, von außen in die Wirtschaft zu ge-

ben. Den Zugang zu den Ausschüssen hätten wir als Bildungsträger nicht gehabt. Es ist schon schwierig, von innen her die Zugänge zu bekommen, geschweige denn von außen.“ (Träger BQN)

Eine weitere Strategie eines BQN bestand in der Einbeziehung wirtschaftsnaher Organisationen quasi als *intermediäre Instanzen* in das Netz. In diesem Fall war somit zumindest indirekt auch die *ökonomische Ebene* der Betriebe eingebunden, wenngleich nicht in dem Umfang, den man sich gewünscht hatte. Typischerweise kamen die Kontakte zu den Betrieben aber nicht über die Kammern (die sich als wenig kooperativ zeigten) zustande, sondern über einen regionalen *Förderverein Ausbildungs- und Fortbildungsverbund* und eine gewerkschaftsnahe *Organisationsberatung*, die gute Kontakte zu Betriebsräten unterhielt. Damit verfügte dieses BQN über mehrere Kooperationspartner, die relativ leicht Zugang zu Betrieben finden konnten. Deutlich wurde ein weiteres Mal, dass die Kooperationsbereitschaft der Betriebe entscheidend davon abhängt, ob sie sich von einer Kooperation einen konkreten materiellen „*Mehrwert*“ versprechen können. Außerdem zeigte sich erneut, dass der erfolgreiche Zugang zu Betrieben besonderer Strategien bedarf:

„Der Förderverein war an einer Zusammenarbeit sehr interessiert, schon wegen des Kontakts zu anderen Partnern, die wir schon an Bord hatten.“ (Träger BQN)

„Auch wenn unser Satzungszweck gemeinnützig ist, argumentieren wir nicht aus der Sicht von SozialarbeiterInnen, sondern aus der Sicht von Ökonomen. Man muss einer Firma die Investitionen in Personalkosten schmackhaft machen. Eine Person mit Migrationshintergrund, die zweisprachig ist, ist zusätzliches Bildungskapital, das man einsetzen kann. Das ist ein ökonomischer Zusatznutzen.“ (Förderverein Ausbildungs- und Fortbildungsverbund)

„Den Verantwortlichen in dem Y-Konzern ist klar, dass in einigen Jahren der Ausbildungsmarkt leer gesetzt ist. Deshalb kümmern sie sich um dieses Thema. Es gibt ein unternehmerisches Interesse, das Einstellungsprozedere kulturfairer zu gestalten. Sie denken langfristig, was andere Betriebe überhaupt nicht machen.“ (Organisationsberatung)

„Unternehmen erwarten ein bestimmtes Auftreten. Es ist die Sprache, der Habitus, die Kleidung. Ich komme aus der Wirtschaft und bediene mich der Sprache der Wirtschaft. Deswegen habe ich ein leichteres Entree als ein Sozialarbeiter, weil ich von der Argumentationslogik her besser mithalten kann.“ (Förderverein Ausbildungs- und Fortbildungsverbund)

„Die Unternehmen fragen als erstes: Was haben wir davon? Wenn man dann keine Antwort hat, die akzeptiert wird, kann man es vergessen.“ (Organisationsberatung)

Eine *Brücken- und Scharnierfunktion* zwischen der Mehrheitsgesellschaft und der Minderheitengesellschaft der MigrantInnen nahm an einem

weiteren Standort der BQN-Träger selbst wahr. Die Gesellschafter und MitarbeiterInnen des Trägers haben selbst Migrationshintergrund, kommen jedoch teilweise nicht aus der Sozialarbeit, sondern haben eine naturwissenschaftlich-technische Ausbildung. Daraus resultiert auch ein gewisses Verständnis für betriebswirt- und personalwirtschaftliche Abläufe und Erfordernisse sowie für unternehmerische Herangehensweisen und Belange:

„Durch das Studium der Ingenieurwissenschaften haben wir eher eine pragmatische und wirtschaftliche Herangehensweise. Ich betrachte mich als Sozialingenieur. Wir sehen die Wirtschaft als Partner. Die Wirtschaft hat einen Fachkräftebedarf, und sie will etwas verkaufen. Dadurch werden auch Menschen mit Migrationshintergrund für die Wirtschaft interessant.“ (Träger BQN)

Für das Projekt BQN haben sich diese Voraussetzungen in mehrfacher Hinsicht positiv ausgewirkt: Einerseits bewegen sich die „Macher“ des Trägers sowohl in der Welt der sozialen Arbeit (Jugend-, Bildungs-, MigrantInnen-, Frauenarbeit etc.) als auch in der Welt der Ökonomie. Andererseits sind sie qua Herkunft und Ausbildung sowohl mit den Problemen und Bedürfnissen der Minderheitengesellschaft der MigrantInnen als auch mit den Verkehrsformen der deutschen Mehrheitsgesellschaft vertraut. Der biografische Hintergrund des Projektleiters bewahrte das BQN in diesem Fall vor einer allzu großen Distanz zur ökonomischen Ebene, wie sie an anderen BQN-Standorten vorzufinden war.

„Für uns war es wichtig, Entscheidungsträger und Akteure zu gewinnen, die im Bereich berufliche Integration, Übergang und Ausbildung tatsächlich etwas bewirken können: Kammern, Kommune, Beratungsstellen etc. Die haben wir zusammengebracht mit Migrantenorganisationen, z.B. Unternehmerverbände von Migranten. Dadurch entstand ein interkulturelles Netzwerk. Wir haben eine Veranstaltung gemacht mit MSO, und dann eine zweite, wo wir sie mit den anderen Partnern zusammengebracht haben.“ (Träger BQN)

„Wir haben gute Kontakte zur ersten oder zur zweiten Reihe. Auf unseren Netzwerkkonferenzen sitzen die Hauptgeschäftsführer der Kammern. Der Hauptgeschäftsführer der IHK hat sich stark engagiert und seinen Geschäftsführer für berufliche Bildung verpflichtet mitzumachen. Das hat viel damit zu tun, dass sie unsere Einrichtung und unsere Arbeit schon kannten und oft mit uns zusammengearbeitet haben. (...) Wir sitzen zusammen in Arbeitskreisen und haben im Rahmen von Projekten wie EQUAL schon Lösungen entwickelt (...) Für die MSO war das auch eine Imagefrage, mit relevanten Partnern zusammen zu kommen.“ (Träger BQN)

„Es ist von entscheidender Bedeutung, dass nicht nur die Migrationsdienste der Wohlfahrtsverbände dabei waren, sondern auch wichtige Multiplikatoren aus der Wirtschaft. Das sind entscheidende Größen, wenn es um die berufliche Integration von Migranten geht. Wir hatten dazu nie die Möglichkeit. Von außen kann

„man viel anstoßen, was die Verwaltung nicht kann.“ (Geschäftsführer Migrationsrat)

Die Besonderheit dieser Vorgehensweise lag darin, dass die BQN-Trägereinrichtung als MSO ein von der *Migrantenseite* kommendes, solides und *professionelles* Kooperationsangebot symbolisierte, in dem umfangreiches *Integrations-Know How* steckte. Es wurde daher auch von der ökonomischen Ebene akzeptiert und respektiert. Auf diese Weise konnten modellhaft Brücken zur Wirtschaft geschlagen und Systemgrenzen bis zu einem gewissen Grad überwunden werden.

3.2.2 Spezielle Probleme

Wir verstehen unter speziellen Problemen solche, die aufgrund spezifischer Problemlagen und Voraussetzungen zu einer bestimmten Zeit an bestimmten Orten aufgetreten sind. Dazu zählen vor allem

- gesetzliche und organisatorische Rahmenbedingungen,
- partei-, kommunal- und landespolitische Besonderheiten sowie
- lokale und regionale Parallelstrukturen, die quasi in Konkurrenz zu den BQN standen,

wodurch der Aufbau von Netzwerken vor Ort erschwert und behindert wurde.

3.2.2.1 Gesetzliche und organisatorische Rahmenbedingungen

Generell leiden Transparenz und Übersichtlichkeit von Programmen und Maßnahmen am Übergang Schule – Beruf unter den unterschiedlichen Gesetzesgrundlagen in der Zuständigkeit von Bund, Ländern und Kommunen.

„Wir haben das Problem, dass die diversen Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene nicht aufeinander abgestimmt sind. Das Wirtschaftsministerium macht was zur Erhöhung der Ausbildungsreife, das Sozialministerium macht was, die Kammern machen Einstiegsqualifizierung. Es gibt keine Verzahnung. Die Akteure vor Ort müssen sich an den Förderbedingungen ausrichten und nicht nach einer Philosophie der integrierten Zusammenarbeit.“ (Vertreter Kommune)

In unserem Fall kommt erschwerend hinzu, dass die Umsetzungsphase des BQF-Programms in die Zeit der Umstrukturierung der Arbeitsverwaltung auf der Basis der grundlegenden Arbeitsmarktreform („Hartz-Gesetze“) fiel – eine Entwicklung, deren Konsequenzen bei der Konzeption und beim Start des Programms nicht absehbar waren:

„BQN fiel in eine Zeit des Umbruchs der gesetzlichen Rahmenbedingungen: Zuwanderungsgesetz, Hartz-Gesetze, Bildungsreform, Rückzug der Agentur für

Arbeit, der Kommune und des Landes auf ihre Pflichtaufgaben.“ (Träger BQN)

„Durch Hartz IV wurden die Strukturen völlig durcheinander gewirbelt und wir brauchten einige Zeit, um uns selbst zu finden und neue Strukturen zu schaffen.“ (Leiter Jobcenter)

„Die Agentur für Arbeit und die ARGE waren nicht handlungsfähig durch die Umstellung auf Hartz IV. Die hatten viel mit sich selbst zu tun.“ (Träger BQN)

Unter anderen (besseren) Voraussetzungen hätten die zehn BQN ihren Auftrag zweifellos noch wirksamer erfüllen können. Aufgrund der ungünstigen gesetzlichen (und damit in der Folge organisatorischen) Rahmenbedingungen waren wichtige zentrale Partner wie vor allem die Arbeitsverwaltung (Agentur für Arbeit, Job Center) praktisch lahm gelegt. Wir haben allerdings bereits darauf hingewiesen, dass für die Passivität der Arbeitsverwaltung auch noch andere Gründe gab (vgl. Abschnitt 3.1.1).

Umso bemerkenswerter ist es, dass sogar im Einflussbereich der Arbeitsverwaltung trotz der geschilderten Probleme an einigen Standorten modellhaft positive Entwicklungen im Sinne des BQN-Themas *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen* angeschoben wurden (vgl. Abschnitt 4.4.2).

3.2.2.2 Parteipolitik/Kommunalpolitik/Landespolitik

Den zehn BQN-Trägern ist es teilweise recht schwer gefallen, sich in den Wirren der Partei-, Kommunal- und Landespolitik sowie innerhalb der Untiefen der kommunalen Abteilungen und Referate, die teilweise von Angehörigen rivalisierender Parteien geleitet wurden, zu behaupten. Oberstes Ziel scheint offenbar innerhalb der Verwaltungen häufig nicht die gemeinsame Förderung der benachteiligten Jugendlichen zu sein, sondern die Profilierung der einzelnen konkurrierenden Einrichtungen und Abteilungen. Hier nur eine Stimme von vielen:

„Konkurrenz zwischen den Abteilungen ist durch das System vorgegeben. Alle haben einen gewissen Erfolgsdruck. Man sagt nicht: Wir haben gemeinsam Erfolg. Wenn einer ein Equal-Projekt macht, neidet es ihm der andere. Ideen werden geklaut, um Drittmittel zu akquirieren.“ (Träger BQN)

Hinzu kommt, dass angesichts der auf kommunaler und/oder Landesebene bereits vorhandenen Strukturen und Vernetzungen in den Bereichen Migration/Integration und Übergang Schule – Beruf seitens der relevanten Institutionen kein zusätzlicher Handlungsbedarf zu erkennen war. Teilweise war auch das „Standing“ der BQN-Träger zu schwach, um sich gegenüber den vorhandenen Strukturen zu behaupten (vgl. Abschnitt 3.2.2.3).

Typischerweise haben an vielen Standorten die VertreterInnen der Wirtschaftsreferate nicht kooperiert:

„Die politische Großwetterlage ist die, dass der Leiter des Wirtschaftsreferats zu der einen Partei gehört und der OB zu der anderen.“ (Kommunales Interkulturbüro)

„Wir konnten erst durch den Regierungswechsel das Thema stärker besetzen, z.B. durch die Jugendbegleiter in den Schulen. Wir haben als Kommune jetzt auch auf Landesebene bessere Ansprech- und Bündnispartner im Wirtschaftsministerium, im Kultusministerium und beim Ministerpräsidenten.“ (Vertreter Kommune)

„Die Erkenntnis, dass in den Migranten ein Zukunftspotenzial steckt, ist bei der Führungsebene im Wirtschaftsreferat nicht angekommen. Das ist ein Armutzeugnis. Im Wirtschaftsreferat wird das Thema auf Sparflamme gekocht. Man erkennt nicht die Wichtigkeit und Notwendigkeit. Solange es uns nicht gelingt, diese ökonomische Ebene mit ins Boot zu holen, werden wir Rufer in der Wüste sein.“ (Ausländerbeirat)

„Im Wirtschaftsreferat herrscht die Meinung vor, dass das sozialpädagogische Themen sind.“ (IHK)

„Die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsreferat ist mehr als schwierig. Man wird von Informationen abgeschottet. Die Zusammenarbeit ist praktisch unmöglich. Die Mitarbeiter des Wirtschaftsreferats haben nicht die Freiheit, sich mit uns auseinanderzusetzen. Das hat auch mit der unterschiedlichen Parteizugehörigkeit der Referenten zu tun. Das schlägt bis unten durch.“ (Kommunales Interkulturbüro)

„Es gab im Wirtschaftsministerium und in der Landesregierung in der BQN-Anfangs- und Mittelpause nicht die politischen Konstellationen, um die Führungsebene von der deklarativen Zustimmung zu einer Handlungsmotivation zu bewegen.“ (Vertreter Kommune)

„Das Wirtschaftsreferat entzieht sich bewusst.“ (Träger BQN)

An einem BQN-Standort war auf kommunaler Ebene die Zusammenarbeit besonders schwierig, weil der Sozialdezernent, der für das Thema Migration zuständig ist, einer anderen Partei als der Oberbürgermeister angehört:

„Der OB hat über das türkische Generalkonsulat Kontakt zum BQN aufgenommen: Er würden gerne was mit ausländischen Vereinen machen im Bereich Übergang Schule – Beruf. BQN sollte für den Zugang zu den MultiplikatorInnen sorgen. Die Stadt sollte sich mit 2.500 Euro beteiligen. Der OB hat das weitergegeben an den Dezernenten für Soziales und Integration, der sein ‚Parteifeind‘ ist. Wir haben ihn dann gefragt, ob wir mit der Unterstützung durch die

Stadt rechne können, dann kam die Aussage: Nein, die 2.500 Euro gibt es nicht.“ (Träger BQN)

3.2.2.3 Parallelstrukturen

Die mangelnde Durchsetzungsmächtigkeit der BQN war ferner dem Umstand geschuldet, dass es – lokal und regional unterschiedlich – sowohl im Bereich *Migration* als auch im Bereich *Übergang* zahlreiche Akteure gab und gibt, die bereits vielfach vernetzt sind. Gelegentlich war von einem „Netzwerkschungel“ die Rede:

„Wir mussten die Leute dazu überreden, dass das wichtig ist. Der Begriff Netzwerk wird inflationär gebraucht. Wenn die Leute das hören, sagen sie: Um Himmels willen, schon wieder ein Netzwerk.“ (Träger BQN)

„Es blickt keiner mehr durch, was im Bereich Übergang Schule – Beruf alles läuft. Ich weiß nicht, ob die vielen Projekte den Menschen wirklich zugute kommen. Wenn man Gelder bekommt, muss man das auch nach außen rechtferigen mit großen Tagungen. Es gibt unzählige Arbeitkreise, es treffen sich immer die gleichen Leute. Ob es wirklich nachhaltig ist, weiß ich nicht. Unter den Akteuren gibt es gewisse Ermüdungserscheinungen.“ (RAA)

„Vor dem Hintergrund der zahlreichen bestehenden formellen und informellen Netzwerke und der umfangreichen Netzwerkarbeit gibt es immer Widerspruch, wenn ein neues Netzwerk dazu kommt, weil Netzwerkarbeit unheimlich viel Zeit beansprucht und der unmittelbare Nutzen für die Leute, die daran teilnehmen, und deren Vorgesetzte, nicht unbedingt sofort erkennbar ist. Von daher hatte BQN ein Problem, sich an dem ‚Netzwerkmarkt‘ zu behaupten. Das war eine schwierige Ausgangsbasis.“ (Kommunales Interkulturbüro)

„Es gibt hier einen Netzwerkschungel. Hier ist jeder mit jedem seit Jahren vernetzt. So ein Netzwerk hat ja auch etwas stark Ausschließendes. Da kommt man als Außenstehender schlecht rein. Wir haben versucht, aus diesen Netzwerken Personen anzusprechen, was ganz schwierig war.“ (Träger BQN)

Die BQN hatten mal mehr, mal weniger mit dem Problem zu kämpfen, dass es auf den relevanten kommunalen und ökonomischen Ebenen eine Reihe von „Netzwerken“ mit ähnlichen Zielsetzungen und tradierten Strukturen gab, die „von außen“ schwer aufzubrechen waren, das BQN als „Konkurrenten“ ansahen und/oder für ihre Zwecke instrumentalisieren wollten. Die Schwierigkeiten beim Aufbau von Netzwerken mit dem Ziel einer interkulturellen Öffnung und Orientierung sind auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass in einigen Kommunen der Prozess der interkulturellen Öffnung bereits vor (oder parallel zu) dem BQN-Programm weit vorangetrieben worden war. Angesichts zahlreicher Akteure und Aktivitäten im Bereich der schulischen und beruflichen Qualifizierung und Integration von MigrantInnen hatten die BQN also das Problem, sich in Bezug auf die parallelen Aktivitäten, Netzwer-

ke und Strukturen der relevanten und tradierten Akteure im Bereich Integrationspolitik und -arbeit auf kommunaler Ebene zu positionieren. Dieses Problem stellte sich an einem Standort in besonders gravierender Weise, weil es hier schon vor BQN einen Arbeitskreis mit identischen Auftrag gab, in dem alle maßgeblichen Arbeitsmarktakteure einschließlich der Kammern vertreten waren.

„Es wäre besser gewesen, das bestehende Netzwerk personell zu unterstützen.“
(Kommunales Integrationsbüro)

„Nach drei Jahren BQN stehen wir mit dem alten Netzwerk da, wo wir vor drei Jahren schon gestanden sind. Das BQN hat bundesweit viel bewirkt. Aber hier hatten wir dieses Netzwerk schon. Wir hätten eine Verbesserung dieser Organisationsstruktur gebraucht und keine neue Vernetzung bereits vorhandener Netzwerke.“ (Geschäftsführer Ausländerbeirat)

„Der Aktionskreis hat ja durch BQN zwei Jahre lang praktisch geruht. Er wurde durch BQN überstrahlt und geschwächt. Deswegen hatten wir ein Problem mit BQN. Wir hatten eine andere Erwartungshaltung, weil wir jahrelang voraus waren. An anderen BQN-Standorten musste dieses Netzwerk erst aufgebaut werden. Hier war ja alles schon da. Wir haben das zu einer Zeit zum Thema gemacht, als sich kein Mensch um Migranten gekümmert hat. Hier ging es eher darum, die Rahmenbedingungen für eine Institution zu schaffen, die die Arbeit des Aktionskreises weiter führt und verstetigt. Das war unsere Erwartung an BQN. Das haben wir in drei Jahren nicht geschafft. Wir sind nach drei Jahren so weit wie vor drei Jahren (...) Jetzt kommt es darauf an, den Aktionskreises wieder stark zu machen. Wir versuchen, das Feld wieder zu besetzen und die Akteure wieder zusammen zu führen, damit man den Aktionskreises wieder als Plattform sieht. Ich werde ein Jahr dafür brauchen, damit das wieder läuft (IHK-Vertreter)

Aus Sicht einiger Akteure (Kommune, Jugendamt, Agentur für Arbeit, ARGE, Migrantenorganisationen, Kammern etc.) erschienen die BQN-Aktivitäten auch an manchen anderen Standorten schlicht überflüssig.

„In X-Stadt ist man der Meinung: Es läuft sehr viel und wir haben viele Projekte in diesem Bereich. Man sagt: Wir kümmern uns doch eh schon um die Migranten. Warum sollen wir zusätzlich etwas machen? Auch der Gemeinderat hat mehrheitlich gesagt: Das hat keine Priorität.“ (Leiter Jobcenter)

Diese Haltung manifestiert sich in der Aussage des Vertreters einer Kommune während einer Sitzung der Steuerungsgruppe: „Wenn es BQN nicht mehr gibt, fällt es keinem auf“. Die Netzwerkaktivitäten der potenziellen Partner beschränkten sich hier offenbar auf die Anwesenheit bei Sitzungen. Wichtige lokale Akteure, die sich in der Netzwerksteuerungs- und/oder Koordinatorengruppe darum kümmern sollten, die BQN-Zielsetzung „Förderung der Chancengleichheit von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ in ihrem Einflussbereich zu implementieren, haben sich nach Absichtserklärungen weitgehend unter dem Vor-

wand „Arbeitsbelastung“ aus dem BQN-Projekt zurückgezogen. Die Kooperation der zentralen Partner war an vielen Standorten wohl eher formeller Natur.

4. Effekte der Netzwerkarbeit

4.1 Auf- und Ausbau von Kooperationsbeziehungen

Das BQN-Programm war ein Experimentierfeld, das aus den genannten Gründen zahlreiche Probleme beim Aufbau von einschlägigen Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen zu bewältigen hatte. Wir haben gesehen, dass beispielsweise Parallelstrukturen die BQN-Arbeit behinderten, relevante „zentrale Partner“ wie Arbeitsagenturen und Kammern aus verschiedenen Gründen kaum kooperieren konnten oder wollten, und dass es den BQN schwer fiel, eine Brücke vom System der Jugend-, Sozial- und Migrantенarbeit ins System der Ökonomie zu schlagen.

Trotz dieser Schwierigkeiten haben die zehn BQN an allen Standorten mehr oder weniger intensive Kooperationsbeziehungen gestiftet, um den Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen zu befördern. Insbesondere die lokalen BQN-Projekte wirkten wie Sonden: Sie klärten die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für verbesserte Berufsintegration, mobilisierten Akteure und Ressourcen und wirkten als Anwälte für dauerhafte Strukturbildung. Die BQN nahmen – wenngleich mit den beschriebenen Lücken und Leerstellen – vielfach eine Brückenfunktion wahr, indem sie zielorientiert Akteure in Verbindung brachten, die sich bislang nicht kannten oder keinen Anlass zur Kooperation gesehen haben. Die größtenteils systembedingten Lücken und Leerstellen, für die die BQN-MitarbeiterInnen nur teilweise verantwortlich waren, haben wir beschrieben.

Die positiven Effekte des Programms liegen in modellhaft gegen zum Teil erhebliche Widerstände entwickelten „Übersetzungsleistungen“ zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Wissenschaftsdisziplinen, zwischen Abteilungen von Verwaltungen, zwischen Trägern und Migrantenorganisationen, Kammern und Verbänden. Diesen „Türöffner-Effekt“ der Netzwerkarbeit belegen zahlreiche Aussagen von Kooperationspartnern. Innovativ daran war, dass sich die VertreterInnen maßgeblicher Organisationen und Institutionen auf kommunaler und regionaler Ebene häufig erstmals zusammengesetzt haben, um gemeinsam auf das Thema *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen* zu fokussieren:

„In der Netzwerksteuerungsgruppe sind Vertreter verschiedener Institutionen, die sich alle kennen, zum ersten Mal zu diesem Thema zusammen gekommen. Das war ein Novum.“ (IHK)

„Wir haben dadurch viele Akteure kennen gelernt, die wir sonst nicht nennen gelernt hätten. BQN hat mir den Einstieg ermöglicht, und jetzt kann ich die Akteure selbst kontaktieren.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter)

„Wir als IHK profitieren schon allein, was die Ansprache und den Zugang zu solchen Betrieben angeht. Denn der Fachkräftemangel wird früher oder später kommen. Wir können es uns nicht erlauben, bestimmte Gruppen außen vor zu lassen (...) Wir als IHK richten uns nach den Interessen der Wirtschaft. Dazu zählt das Aufschließen der ausländischen Wirtschaft. Die Betriebe brauchen Fachkräfte, da können wir nicht so schmalspurig denken und sagen: Das können nur Deutsche sein.“ (IHK)

„Das Gute am BQN war, dass man andere Initiativen kennen lernen konnte, von denen man gar nicht wusste, dass sie existieren. (Förderverein Ausbildungs- und Fortbildungsverbund)

„BQN war der Versuch, dem Wildwuchs an Maßnahmen ein wenig Herr zu werden und eine Strategie zu entwickeln. Das ist in einigen Bereichen gelungen. Zum Beispiel, was die Zusammenführung von verschiedenen Akteuren betrifft. Ich hatte zum Beispiel vorher mit der Kommunalverwaltung für Schule nichts zu tun.“ (Integrationsbeauftragte)

„Das BQN hat verschiedene Partner an einen Tisch gebracht. Da erfolgte ein Austausch von Wissen, und es entstanden Kontakte.“ (Jugendmigrationsdienst)

„BQN war eine Koordinierungsstelle, die die Leute zusammen geholt hat. Das können wir nicht leisten. Man hat viele Netzwerkpartner kennen gelernt. Es war eine gegenseitige Bereicherung. Auch die Wege wurden kürzer.“ (Bildungsträger)

„Die Netzwerkarbeit hat einen zusätzlichen Impuls bekommen. Es hat sich ein Fachgremium entwickelt. Sie haben das Spektrum erweitert. Es sind Partner zusammen gekommen, die sich vorher nicht kannten.“ (Jugendmigrationsdienst)

„Die Wege sind jetzt ganz kurz. Alle, die über Jahre in diesem Bereich aktiv waren, haben sich kennen gelernt und wissen, was sie voneinander zu halten haben. Man weiß, wen man wohin schicken kann. Für uns öffnet die enge Zusammenarbeit mit dem BQN Türen.“ (Bildungsträger)

Allerdings müssen wir einräumen, dass es sich, wie wir bereits festgestellt haben, bei der Auswahl der GesprächspartnerInnen für die Fallstudien um eine *Positivauslese* gehandelt hat. Wir haben nur mit VertreterInnen von Institutionen gesprochen, die am BQN als strategische und/operative Partner aktiv beteiligt waren. Möglicherweise hätten sich auch Stimmen finden lassen, die den Beziehung stiftenden Effekt relativiert hätten, denn es gab an fast allen Standorten mehr oder weniger viele und wichtige potenzielle Kooperationspartner, die sich aus Gründen, die wir oben aufgeführt haben (Doppelstrukturen, Konkurrenz

etc.) nicht an dem Programm BQN beteiligt haben oder die nicht daran beteiligt wurden.

4.2 Exkurs: Netzwerkanalyse

Leider hat man es fast durchgängig versäumt, den Kooperationen und Beziehungen stiftenden Effekt der BQN qualitativ und quantitativ genauer zu bestimmen. Häufig blieben daher Qualität und Quantität der lokalen oder regionalen (BQN-)Netzwerkstruktur mehr oder weniger vage. In ihren Publikationen listen die BQN teilweise über 30 strategische und/oder operative Partner auf. Deren konkreter Beitrag zum Beruflichen Qualifizierungsnetzwerk blieb jedoch oft unbestimmt. Auch im Zuge der Fallstudien konnten wir nur punktuell Rolle und Funktion einzelner Netzwerkpartner etwas näher beleuchten und so auch einige Lücken und Leerstellen identifizieren.

Nur in einem Fall (BQN Sächsische Schweiz) hat man mit Unterstützung einer Hochschule auf wissenschaftlicher Grundlage eine *Netzwerkanalyse* und damit den Versuch unternommen, die Beziehungen zwischen den (potenziellen) Netzwerkpartnern genauer und systematisch unter die Lupe zu nehmen. Damit konnten hier die tatsächlichen Kontakte zwischen den Netzwerkpartnern nicht nur – wie an den anderen BQN-Standorten – mehr oder eher weniger zuverlässig verbal beschrieben, sondern hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität exakt erfasst, dokumentiert und analysiert werden.

Die Evangelische Hochschule (ehs) für soziale Arbeit Dresden hat im Rahmen ihrer Kooperation mit dem BQN Sächsische Schweiz im Frühjahr 2006 mit einer Netzwerkanalyse auf der Basis empirischer Daten begonnen, die durch schriftliche Befragungen gewonnen wurden. Befragt wurden VertreterInnen aller relevanten Akteure im Landkreis (u.a. MSO, Jugendamt, die Mitglieder der AG Jugendberufshilfe, der Arbeitskreise Migration und Schule – Wirtschaft, Bildungsträger, Schulen, Vertreter von Kommunen und des Landkreises). Gegenstand der Befragung waren der Bekanntheitsgrad sowie die Qualität und Intensität der formellen und informellen Kontakte, des Informationsaustauschs und der Kooperation von insgesamt 74 Organisationen, Vereinen, Institutionen, Bildungseinrichtungen Schulen, Betrieben etc. im Landkreis. Das Ergebnis ist praktisch eine Art „migrationsspezifisches Soziogramm“ der Institutionen im Landkreis Sächsische Schweiz, das es u.a. auch ermöglicht, Lücken im Netz zu identifizieren und damit auch zu schließen. Das Instrument erfasste sowohl

- die *Quantität*, also die Häufigkeit und Intensität als auch
- die *Qualität*, also die Bedeutung und den Einfluss

der formellen und informellen Kontakte zwischen den relevanten Institutionen und Organisationen, und zwar sowohl ganz allgemein als auch speziell im Hinblick auf die Arbeit mit (jugendlichen) MigrantInnen.

Mit dieser (oder einer ähnlichen) Methode der empirischen Sozialforschung hätte man die durch BQN in Gang gesetzten strukturellen Veränderungen zumindest näherungsweise erfassen und analysieren können. Man hätte auch feststellen können, ob durch BQN tatsächlich neue dauerhafte und belastbare Kooperationsbeziehungen gestiftet wurden oder ob man nur „potemkinsche Dörfer“ errichtet hat.

Die Netzwerkanalyse¹⁷ hat eine Fülle von detaillierten Informationen über die tatsächliche Struktur des Netzwerks und über Lücken im Netz geliefert. So zeigte sich, dass Netzwerkarbeit Erfolg versprechender ist, wenn sie an bestehende Strukturen anknüpft. Vor Ort besteht zwar ein stabiles Fundament für Netzwerke, d.h. die befragten Organisationen verfügen über ein Mindestwissen über allgemeine Aktivitäten und Potenziale anderer Einrichtungen. In Bezug auf MSO, die untereinander kaum vernetzt sind, besteht jedoch ein großes Informationsdefizit.

Potenzielle Netzwerkpartner sollten nach Meinung der Befragten vor allem über *Fachwissen* verfügen. Als wichtigste Kriterien für eine Netzwerkpartnerschaft gelten ferner Kommunikationsfähigkeit, Verlässlichkeit und gegenseitige Anerkennung. Andere Kriterien wie Innovationsmöglichkeit oder eigene Gestaltungsmöglichkeit treten dagegen in den Hintergrund.

Die Kooperation des BQN Sächsische Schweiz mit der ehs ist ferner ein weiteres Beispiel dafür, dass Netzwerkarbeit vor allem dann funktioniert, wenn alle Beteiligten sich einen *Zusatznutzen* von ihrem Engagement versprechen können. Die ehs Dresden nutzte das BQN Sächsische Schweiz für das Studienprojekt *Soziale Arbeit mit MigrantInnen und interkulturelle Kompetenz*. Das Engagement im BQN-Zusammenhang hat dazu geführt, dass die Dienstleistungen der ehs von zahlreichen Bildungsträgern im Landkreis verstärkt nachgefragt werden und es zu einem für alle Beteiligten fruchtbaren *Wissenschaft-Praxis-Transfer* kam:

„Wir wollten einen Wissenschaft-Praxis-Transfer in der Region. Das weitet unseren Blick, weil es sich um einen quasi neutralen Partner handelt, der auch als Moderator fungiert hat. Für die Hochschule wiederum war es von Vorteil, den Unterricht praxisnah gestalten zu können.“ (BQN Sächsische Schweiz)

„Wir bekommen von vielen Institutionen und Projekten Anfragen, z.B. von Projekten wie Soziale Stadt, LOS. Das ist für uns als Hochschule und auch für die jeweiligen Partner sehr günstig, weil wir eine neutrale Instanz darstellen, an die man sich wenden kann.“ (ehs Dresden)

„Das gestaltet sich fruchtbar für beide Seiten. Der Vertreter der ehs beispielsweise hat im Arbeitskreis Migration und im Jugendhilfeausschuss referiert. Wissenschaft und Praxis sind sich näher gekommen.“ (BQN Sächsische Schweiz)

¹⁷ Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit (ehs) Dresden/BQN Sächsische Schweiz: Netzwerkanalyse. Manuscript Juni 2006.

4.3 Empowerment der MSO

Nach Überzeugung der Initiatoren und Akteure des BQF-Programms ist die systematische Kooperation mit den MigrantInnenorganisationen und Fachkräften mit Migrationshintergrund eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Integrationspolitik in Bildung und Ausbildung. Dauerhafte Lösungen können nur gemeinsam und unter Berücksichtigung aller Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten gefunden werden.

Wir haben gesehen, mit welchen Schwierigkeiten die BQN beim Versuch eines *Empowerments* der MSO zu kämpfen hatten, wobei die Voraussetzungen für die Einbeziehung und Aktivierung von MSO im Sinne des BQN-Fokus' an den zehn Standorten in quantitativer und qualitativer Hinsicht sehr unterschiedlich waren. Die MSO repräsentieren die immense Vielfalt der MigrantInnen in ethnischer, kultureller, religiöser und politischer Hinsicht und zeichnen sich aus durch eine Fülle von teils sich widersprechenden (Einzel)Interessen, Kurzlebigkeit, eine große Fluktuation auf der Leitungsebene sowie eine überwiegend ehrenamtliche und damit unprofessionelle Führungsstruktur. Die Ziele und Strukturen der MSO orientieren sich bislang nur in Ausnahmefällen an konkreten Problemlagen wie beispielsweise dem Übergang Schule – Beruf, sondern überwiegend an den Bedürfnissen der Mitglieder nach einem Wirgefühl und dem Interesse an der Bewahrung kultureller Identität. Diese Merkmale erschweren langfristige, kontinuierliche und solide *zielgerichtete* und *problemorientierte* Kooperationsbeziehungen erheblich. Die MSO sind daher als „Transmissionsriemen“ zur Durchsetzung von Zielen jedweder Art generell nur bedingt geeignet, zumal dann, wenn die Aufforderung zu einem einschlägigen Engagement von Vertretern der deutschen Mehrheitsgesellschaft kommt und die MigrantInnen sich (zu Recht) instrumentalisiert fühlen.

Trotz oder gerade angesichts dieser massiven Probleme war jedoch einer der wichtigsten und innovativsten Effekte des BQN-Programms zweifellos die Einbeziehung und Aktivierung von MigrantInnenSelbstorganisationen bei der Lösung der Probleme am Übergang Schule – Beruf. Das belegen zahlreiche Äußerungen von Vertretern der beteiligten MSO und anderer Kooperationspartner:

„Wichtig aus unserer Sicht ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Die MSO müssen selbst aktiv werden. Da ist BQN ein wichtiges Bindeglied.“ (IHK)

„Durch BQN wurde erstmals in und mit Institutionen die Problematik in dieser Verbindlichkeit diskutiert: Zum Beispiel mit der IHK, mit der Arbeitsagentur, mit der Bezirksregierung. Die Bezirksregierung hat darauf hin einen Integrationsbeauftragten benannt. Es gibt einen Sinneswandel, was die Sensibilität für diese Zielgruppe betrifft. Es ist zur Kenntnis genommen, dass die MigrantInnen Potenziale haben. Das gilt auch für die Verwaltung. Die MSO konnten sich bisher mit ihrer Arbeit nicht präsentieren. Durch BQN lernten die MSO selbst ihre Potenziale kennen. Sie haben mehr Selbstvertrauen gewonnen. Die MSO werden in Prozesse verbindlich und nicht nur formell eingebunden.“

Zum Beispiel bei der Entwicklung und Umsetzung von Integrationskonzepten. Das ist neu.“ (Geschäftsführer Migrationsrat)

„Durch die regelmäßige Beteiligung der MSO ist vielen Partnerorganisationen wie z.B. den Kammern klar geworden, dass es kompetente Migranten gibt und dass sie ihre Perspektive einbringen können.“ (Träger BQN)

„Natürlich kann BQN als arbeitsmarktpolitischer Dienstleister auch Vernetzungsaufgaben übernehmen. Das gilt vor allem für die aktive Einbeziehung von MSO und die Gründung eines Fachbeirats, in dem mehrheitlich Migranten sitzen. Das gab es bisher nicht. Sie haben den Migranten eine Stimme gegeben. Das ist positiv zu bewerten. Das machen die Institutionen der Mehrheitsgesellschaft nicht automatisch.“ (Regionalagentur)

„Wichtig war, dass die Vertreter der Migranten immer dabei waren, Ausländerbeirat und MSO. Das war für uns wichtig, weil wir ja aus der Aussiedlerarbeit kommen. Wir haben gesehen, dass wir es jetzt auch mit anderen Zielgruppen zu tun haben. Wir haben Hintergrundwissen über die neuen Zuwanderer bekommen. Auch Jugendliche selbst wurden mit einbezogen.“ (Jugendmigrationsdienst)

„Diese Kontakte zu Migranten hat man nicht ohne weiteres, wenn man in einer Behörde sitzt. Deswegen war der BQN-Fachbeirat für uns eine große Hilfe, weil wir dadurch Kontakt zu Migrantenvertretern bekommen haben und zusammen Ideen entwickeln konnten.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter)

„Es geht um die Verbesserung der Schulsituation von Migrantenkindern und um die Nutzung der Fähigkeiten von Migranten. Wir haben viele gut ausgebildete Migranten vor allem aus den GUS-Staaten, z.B. Lehrer, die nicht in den gelernten Berufen tätig sind. Das ist eine Verschwendungen von Ressourcen. Da hat uns BQN viele Türen aufgestoßen. Denn wir sind in Kontakt mit denjenigen, die sich darum kümmern wie z.B. mit dem Migrationsrat, der ein bildungspolitisches Papier erstellt hat, um die Schulsituation von Migrantenkindern zu verbessern. Da sind wir als Schulaufsichtsbehörde gefragt. Die Kontakte haben zu konkreten Ergebnissen geführt, dass beispielsweise die Stadt inzwischen bestimmte Maßnahmen zur Verbesserung der Schulsituation der Migrantenkinder umgesetzt.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter)

„BQN unterstützt die ausländischen Vereine systematisch bei der Konzeptentwicklung und Antragstellung. Dadurch wurden die MSO angeregt, über ihre Konzepte nachzudenken. Sie organisieren jetzt selbständig Nachhilfe und Hausaufgabenbetreuung.“ (Geschäftsführer Migrationsrat)

„Wir haben zunächst nur im kleineren Kreis mit der Verwaltung geredet. Das war sehr produktiv. Durch die Hereinnahme von Migrantenorganisationen und Trägern sind wir in eine moderierende Funktion gekommen. Die Migranten konnten direkt mit der Verwaltung reden, und wir haben das moderiert.“ (Träger BQN)

„Das Büro für Beschäftigungs- und Arbeitsmarktförderung hat gute Kontakte zur Arbeitsagentur, zu den Kammern, zu Bildungsträgern, aber nicht zu Migrantenorganisationen. Dort haben wir das BQN-Thema platziert. Wir haben das in die bestehenden Strukturen integriert.“ (Träger BQN)

„Die Migranten werden in der Kommune jetzt anders wahrgenommen.“ (Jugendmigrationsdienst)

„BQN hat eine Brückenfunktion zu kommunalen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen. Das ist für uns sehr wichtig, weil wir in diesen Strukturen schwach vertreten sind. In der Stadtverwaltung arbeiten kaum Spätaussiedler. Wir haben Fortschritte gemacht.“ (MSO)

„Wir haben nicht nur Kontakt zu anderen MSO bekommen, sondern auch zur IHK, Beschäftigungsgesellschaft, Jugendberufshilfe, RAA. Man konnte mitdiskutieren und mitentscheiden.“ (MSO)

„Wir haben die Leute zusammengebracht. Die Vertreter der MSO wissen jetzt, wer Leiter der IHK oder des Schulamtes ist. Das liegt jetzt an den Personen und Institutionen, aus diesen Kontakten etwas Nützliches zu machen.“ (Träger BQN)

Eine wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung der Brückenfunktion war der Umstand, dass an den meisten Standorten die BQN-ProjektleiterInnen und/oder -mitarbeiterInnen selbst einen Migrationshintergrund hatten. Der Effekt des *Empowerments* von MSO durch Netzwerkarbeit gelang außerdem vor allem dann, wenn BQN-Kooperationspartner oder der Träger des BQN selbst als glaubwürdige Vermittler und „Übersetzer“ zwischen den MigrantInnen/MSO und den Institutionen der Mehrheitsgesellschaft wirken konnten. So konnte dem fatalen Eindruck der Fremdbestimmung und -steuerung entgegengewirkt werden. Einige Beispiele sollen die positive Wirkung dieser Strategie verdeutlichen:

In ein BQN war als Vertreter der MSO ein *Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer* aktiv eingebunden. Diese Kooperation erwies sich für beide Seiten als äußerst fruchtbar, was vor allem mit der professionellen Struktur des Vereins und der außergewöhnlich großen Engagementbereitschaft seiner MitarbeiterInnen (die fast ausschließlich einen Migrationshintergrund haben) und vor allem seines Geschäftsführers zu tun hatte. Einerseits galt die hohe Professionalität des Vereins den Vertretern der deutschen Regeleinrichtungen (Kammern etc.) als Ausweis und Legitimation für eine Interessenvertretung; andererseits verschafften der Migrationshintergrund der MitarbeiterInnen und ihre Vertrautheit mit den Verkehrsformen der MigrantInnen relativ leicht den Zugang zu deren Milieus. Der *Ausbildungsring* hatte sozusagen in beiden Welten ein festes Standbein. Insofern war er ein idealer Vermittler zwischen der deutschen (Mehrheits-)Gesellschaft und der (Minderheits-)Gesellschaft der MigrantInnen.

„Es zeigt sich: Mit Migranten muss man anders umgehen (...) Wir kriegen auch Leute, die schon woanders eine Beratung hatten, und wir sehen, dass diese Beratung viel zu standardisiert ist. Man geht nicht auf die Hintergründe ein. Wir bieten mehr Unterstützung an, z.B. eine Geschäftsidee zu Papier bringen. Wir sagen auch manchmal: Mach es lieber nicht.“ (Geschäftsstelle Ausbildungsrang)

„Die deutschen Regelinstitutionen haben Probleme mit der Mentalität von Migranten.“ (Geschäftsstelle Ausbildungsrang)

Eine ähnliche Vermittlungsfunktion zwischen den Systemen der MigrantInnen (MSO) und denjenigen der Mehrheitsgesellschaft (Kammern, Arbeitsagentur etc.) hat der Träger eines anderen BQN eingenommen. Die Vorgeschichte des Trägers, der seit geraumer Zeit gute Kontakte zur relevanten wirtschaftlichen und politischen Akteuren auf kommunaler Ebene unterhält, hat viele Partner davon überzeugt, dass es sich lohnt, mit dem BQN-Träger zu kooperieren.

„Die Leistung des BQN wird nicht nur von den üblichen arbeitsmarktpolitischen Akteuren anerkannt, sondern auch von der Unternehmensseite.“ (BQN-Kooperationspartner)

„Herr X. ist hier im Raum kein Unbekannter. Wir kennen uns seit mehreren Jahren und sehen uns mehrmals im Jahr. BQN hat dadurch einen anderen Stellenwert, als wenn dahinter ein dubioser Verein stehen würde. Ich habe auch Projekte des Trägers gesehen, die schon erfolgreich liefen. Das war die Basis für die Zusammenarbeit.“ (IHK)

Voraussetzung für die erfolgreiche Wahrnehmung der Scharnierfunktion zwischen Minderheits- und Mehrheitsgesellschaft war vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit des Trägers, einerseits kompetent in der Mehrheitsgesellschaft zu agieren und dort Kontakte herzustellen, andererseits aber auch in der Migrantenkultur vertreten und akzeptiert zu sein, wodurch man in beiden Lagern einen Vertrauensvorschuss hatte und quasi als allseits anerkannter „Dolmetscher“ fungieren konnte.

Eine weitere Strategie zur Herstellung von mehr Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit bei der Kooperation mit MSO bestand darin, auf möglichst hoher Hierarchieebene anzusetzen. An einem Standort hatte der BQN-Träger im Auftrag der Stadt in Zusammenarbeit mit dem *Türkischen Generalkonsulat* ein LOS-Modellprojekt¹⁸ durchgeführt, das auf die Stärkung des ehrenamtlichen Engagements in Vereinen von Migranten und Migrantinnen zielte. Das Projekt *Aktif Dernek* (der aktive Verein) bot türkischen Vereinen Unterstützung bei der beruflichen Integration ihrer Mitglieder an. Hierfür wurden die Strukturen der Vereine genutzt,

¹⁸ Das Programm LOS Lokales Kapital für Soziale Zwecke wird gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und ergänzt das Programm Soziale Stadt.

die neben ihrem spezifischen Zugang zur Zielgruppe auch ein großes Potenzial an Multiplikatoren beinhalten. Im Rahmen des Projektes wurden in enger Abstimmung mit den Vereinen bzw. ihren Funktionsträgern praxisorientierte Angebote entwickelt, die in eigener Verantwortung von den Vereinen anschließend ehrenamtlich weiter geführt werden konnten.

An diese Erfahrungen knüpfte das BQN an. Durch die Einbindung des Türkischen Generalkonsulats als strategischem Partner konnten der Kontakt zu Migrantenorganisationen hergestellt und der Multiplikatoransatz in die Vereine transportiert werden, denn die türkischen Vereine haben engen Kontakt mit dem Generalkonsulat als Mittelgeber. Das Konsulat unterhält eine Abteilung für religiöse Angelegenheiten und kontrolliert die Imame. Man hat auch Adressen von 33 Vereinen mit einer Reichweite von 60 000 Personen über das Konsulat bekommen.

„Die Frage war: Was sind erfolgreiche Strategien, Vereine so zu unterstützen, damit sie selbst aktiv werden? Gibt es Vereinsmitglieder, die das unterstützen, und was branchen sie dazu? Der OB unterstützt gemeinsam mit dem Generalkonsulat ein Projekt, das direkt in einer Moschee angesiedelt ist. Jeden Freitag sind nach dem Nachmittagsgebet zwei Ansprechpartner in der Moschee, die den Bedarf ermitteln in Sachen Ausbildung.“ (Träger BQN)

„Wir haben den Generalkonsul davon überzeugt, dass das eine wichtige Sache ist. Er hat einen Mitarbeiter abgestellt, der mit uns das Konzept entwickelt und den Kontakt zu den Moscheevereinen hergestellt hat. Wir hatten innerhalb kürzester Zeit eine landesweite Veranstaltung mit den Vorbetern. Wir haben Schulungen mit Vereinsvertretern in den Räumen des Konsulats gemacht. Das hat die Landesbeauftragte finanziert. Danach gab es einen Empfang und eine Ehrung für die Leute. Das haben wir jedes Jahr gemacht. Eine Vereinbarung war: Jeder Verein richtet eine Infocke ein mit Informationen zu Ausbildungsfragen und benennt eine Person, die dafür zuständig ist, dass das an die Jugendlichen weiter geleitet wird. Die Vereine lernen untereinander.“ (Träger BQN)

Der Geschäftsführer einer Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte räumte ein, dass insbesondere die ehrenamtliche Struktur der MSO und der häufige Wechsel der Vereinsvorsitzenden eine kontinuierliche Zusammenarbeit erschweren (siehe oben), konstatierte jedoch

„...einen Wandel durch den Generationenwechsel in den MSO. Die jüngeren übernehmen Verantwortung. Sie haben einen anderen Erfahrungshorizont beim Umgang mit deutschen Institutionen und ein anderes Selbstverständnis. Sie sind offen für eine professionellere Arbeit. Das muss man fördern und unterstützen, und das wird auch getan.“ (Arbeitsgemeinschaft Ausländerbeiräte)

Die Kooperationsbereitschaft der Institutionen auf deutscher Seite sei allerdings noch unzureichend. Deutlich wird erneut die Rolle von Schlüsselpersonen als intermediäre Instanzen:

„Ich erfahre bei den Kammern, bei der Arbeitsagentur oder bei den Job Centern immer wieder Hemmnisse, mit MSO direkt zu kooperieren, vor allem wenn es sich um türkische, also muslimische Organisationen handelt. Sie sagen: Wir kennen die nicht, wer weiß, mit wem wir da kooperieren. Man braucht immer Vermittler, denen sie vertrauen.“ (Arbeitsgemeinschaft Ausländerbeiräte)

4.4 Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund

Netzwerkarbeit ist kein Selbstzweck. Auf- und Ausbau von Kooperationsbeziehungen allgemein und Einbeziehung und Aktivierung von MSO sollten in unserem Fall einem konkreten Ziel dienen, nämlich der Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund auf der Basis von tragfähigen und lokal/regional transferierbaren Modellen. Das Programm war von vornherein auf Nachhaltigkeit angelegt. Es ging darum, den BQN-Fokus *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen* an strategisch wichtigen Stellen auf der kommunal- und regionalpolitischen Ebene zu platzieren. Ferner sollten relevante Arbeitsmarktakteure für das BQN-Thema sensibilisiert werden. Wir wollen im Folgenden beispielhaft darstellen, wie die BQN hier vorgegangen sind und was sie erreicht haben.

4.4.1 Platzierung des BQN-Fokus' auf der Ebene der politischen Steuerung

In vielen Fällen hat die Arbeit der BQN dazu geführt, dass der BQN-Fokus institutionell auf der Ebene der politischen Steuerung in der Kommune/Region platziert werden konnte. So hat beispielsweise der Integrationsbeauftragte als relevantes Mitglied des Steuerungs- und Koordinatorengruppe eines BQN den Fokus *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen* als kommunalpolitische Aufgabe in die kommunale Integrationspolitik eingeben und auf der kommunalen Ebene strategisch verankert. Das BQN-Team unterstützte ihn bei seinen Bemühungen, den BQN-Fokus *Übergang* als kommunalpolitisches Anliegen zu forcieren. Das BQN soll in anderer Form im Rahmen der kommunalen Integrationspolitik weiter geführt werden, um den Fokussierungseffekt zu erhalten.

„Die strategische Vernetzung nach BQN wird Aufgabe der Stabsstelle Integrationspolitik sein (...) Im Bereich der Arbeitsförderung, die beim Wirtschafts-

bürgermeister angedockt ist, wird das Thema berufliche Integration von Migranten Schwerpunktthema mit einer zusätzlichen Stelle werden. Das ist das Netz kommunale Arbeitsförderung – JobCenter – Bildungsträger für berufsvorbereitende Maßnahmen.“ (Integrationsbeauftragter)

Es ging hier also darum, in der kommunalen Integrationspolitik des Integrationsbeauftragten auf das Problem des Übergangs als *zentrales integrationspolitisches Feld* zu fokussieren. Der Integrationsbeauftragte wirkt nun quasi als Motor für den Transport der BQN-Ziele in die maßgeblichen politischen und ökonomischen Ebenen.

Dass der strategische Auftrag der BQN, auf der Basis netzwerkgestützter Interventionen den BQN-Fokus *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen* in relevante Strukturen zu implantieren, vielerorts erfüllt wurde, belegen zahlreiche Äußerungen auch an anderen Standorten:

„In das kommunale Netzwerk Integration ist das Thema Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen eingepflanzt worden. Das ist dort nicht mehr weg zu denken. Da ist eine thematische Lücke geschlossen worden.“ (Träger BQN)

„Für die Stadt ist das BQN ein großer Gewinn. Wenn es nicht gekommen wäre, hätten wir es erfinden müssen (...) BQN hat das Thema berufliche Integration in seiner ganzen Komplexität aufgegriffen. Das kann mit Blick auf diese Stadt sonst niemand leisten, also Behörden, Kammern, Berufsschulen, Bildungsträger zusammenzuführen. Durch BQN hat man sich dem Thema intensiver gestellt. Aus dem Nebeneinander von Institutionen sind vernetzte Strukturen entstanden. Ohne diesen Schub durch BQN hätte sich das nicht mit dieser Qualität entwickelt.“ (Ausländerbeauftragter)

An den BQN-Standorten entstanden zahlreiche einschlägige kommunale und regionale Handlungskonzepte (Handlungskonzept Spätaussiedler, Handlungskonzept Elternbildung, Handlungskonzept interkulturelle Personalentwicklung in der Verwaltung, kommunales Handlungskonzept Schulentwicklung etc.), in die die Ergebnisse und Erkenntnisse der BQN-Arbeit einflossen:

„Es gibt ein vom Gemeinderat beschlossenes Bildungsoffensivkonzept der Stadt mit den Schwerpunkten Jugendliche mit Migrationshintergrund und Übergang Schule – Beruf. Im Rahmen der Bildungsmesse 2008 soll es einen Schwerpunkt Migranteneltern geben.“ (Träger BQN)

An einem Standort konzentrierten sich die Bemühungen des BQN auf die Unterstützung des Migrationsrates der Stadt bei der Erstellung eines *bildungspolitischen Grundsatzpapiers*, das mittlerweile den Fraktionen des Stadtrats vorliegt. Dieses Papier drückt zugleich ein neues *initiatives und Impuls gebendes* Verständnis der eigenen Rolle des Migrationsrates aus. Das Papier enthält Leitbilder und bildungsbereichsübergreifende Zieldefinitionen sowie Vorschläge für konkrete kurz- und mittelfristige Maßnahmen. Seine Inhalte sollen nun durch eine vom Stadtrat beschlossene Beauftragung der Verwaltung umgesetzt werden.

An diesem Standort hat der Träger des BQN jede Gelegenheit genutzt, um die berufliche und soziale Integration der MigrantInnen in der Region voran zu treiben. Dazu fanden zahlreiche Veranstaltungen aller Art auf allen Ebenen statt. Diese Strategie der breit gestreuten Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit wird künftig vor allem vom *Integrations- und Zuwanderungsbeauftragten* der Bezirksregierung, dessen Stelle vom BQN initiiert worden war, fortgesetzt werden.

„Es wurden Ressourcen in den Bereich gesteckt. Dadurch werden Projekte gefördert, es finden Konferenzen statt, das Problembeusstsein wird geweckt. Integration bleibt ein Thema (...) Wir haben eine Fülle von Akteuren, die im Bereich Integration von Migranten aktiv sind: Kirchen, freie Träger. Aber man weiß voneinander viel zu wenig. Man ist nicht vernetzt. Wir wollen über Konferenzen, Internetplattformen etc. die Dinge, die vor Ort laufen, publik machen, damit jemand, der ein ähnliches Problem hat, sich informieren kann.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter der Bezirksregierung)

Auf der von der Schulabteilung der Bezirksregierung organisierten Bildungskonferenz war die *Bildung und Ausbildung von MigrantInnen* noch nicht thematisiert worden. Das wird sich dank der Intervention dieses BQN auf der Regionalkonferenz im November 2006 ändern.

„Beim Wechsel an der Spitze des Regierungspräsidiums wurde ich zu einem Vortrag eingeladen und habe unser Konzept Integrationsbeitrag von MSO vor gestellt. Darauf hat der neue Regierungspräsident von sich aus gesagt: Das Thema muss auf die Regionalkonferenz.“ (Träger BQN)

„Diejenigen, die die Bildungskonferenz vorbereitet haben, haben das Thema nicht als vordringlich angesehen. Aber im November auf der Regionalkonferenz wird die Verbesserung der Ausbildungssituation der Migranten ein Thema sein. Das wird recht hoch aufgehängt.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter der Bezirksregierung)

Die Regionalkonferenz im November 2006 mit allen wichtigen Akteuren aus Politik, Wirtschaft, Bildung, Kultur, Wissenschaft, Verkehr etc. bietet ein gutes Forum, um den BQN-Fokus öffentlich zu machen. Veranstalter ist der Regionalrat, eine Art Kreistag auf Regierungsbezirksebene. Ein Thema der Regionalkonferenz wird die berufliche Integration von MigrantInnen sein.

„Die Bezirksregierung und die Regionalagentur bereiten die Regionalkonferenz vor. Dazu gibt es Arbeitsgruppen und einen Fachbeirat mit Experten. Schwerpunktthemen sind Innovation und berufliche Bildung. Ziel der Veranstaltung ist es, das Thema Integration als Querschnittsthema in den Kommunen zu verankern. Die MSO werden angesprochen, sich zu beteiligen.“ (Integrations- und Zuwanderungsbeauftragter der Bezirksregierung)

Gut vorangekommen ist ein weiteres Flächen-BQN bei der strategischen Arbeit, also bei der Implementierung des Fokus „Berufliche In-

tegration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ in verschiedene einschlägige politische Gremien und Institutionen. Das gilt für den neu orientierten *Facharbeitskreis Migration* ebenso wie für den Arbeitskreis Schule – Wirtschaft und die Landkreis- und Kommunalverwaltung:

„Es gibt jetzt einen speziellen Punkt in der Jugendhilfeplanung zur Jugendarbeit und -beratung, der speziell auf die Probleme der Migrantinnen und Migranten eingeht. Es wurde auch festgehalten, dass es in einigen Städten im Landkreis einen hohen Migrantenanteil gibt, und die dortigen Jugendhäuser wurden aufgefordert, Migrantinnen und Migranten in ihre offene Arbeit und in Projekte zu integrieren. Im Jugendhilfeplan wurde auch festgeschrieben, dass keine gesonderten Projekte für Migrantinnen und Migranten installiert, sondern dass sie in die bestehenden Projekte besser integriert werden und dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser auf deren Problematik eingehen sollen.“ (Fachabteilung Jugend und Soziales im Landratsamt)

Einen großen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit stellte die Beteiligung dieses BQN an der Entwicklung eines Integrationskonzepts der Kreisstadt dar. Der von dem BQN entwickelte Entwurf liegt dem Bürgermeister vor und wurde in die Gremien gebracht.

Die BQN wirkten mit ihrem speziellen Anliegen teilweise auch über die kommunalen und regionalen Grenzen hinaus bis auf die Landesebene, vor allem wenn sie als Flächen- oder Landes-BQN angelegt waren. So hat ein BQN Einfluss genommen auf die Formulierung des Integrationskonzepts des Landes und ein Landesprogramm (finanziert aus EU-Mitteln der neuen ESF Förderperiode 2007 bis 2013) skizziert, wobei MigrantInnen deutlich prominenter als zuvor als Zielgruppe der ESF-Förderung definiert werden. Denn es ging diesem BQN vor allem auch darum, die Landesintegrationsbehörde in ein produktives Verhältnis zu den Fachverwaltungen zu setzen, um das im BQN-Zusammenhang erarbeitete innovative Integrationswissen dort zu verbreiten. Die Landespolitik sollte den BQN-Fokus in allen einschlägigen Ressorts aufgreifen. Das scheint tatsächlich zumindest in Ansätzen gelungen zu sein:

„Die Staatssekretärin für Wirtschaft, Arbeit und Frauen hat eingesehen, dass sie in ihrem Haus die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten alleine nicht angemessen mit einbeziehen kann. Das Referat berufliche Weiterbildung macht ein Programm zur Berufsvorbereitung, und die Referatsleiterin hat darauf bestanden, dass wir sie unterstützen.“ (Träger BQN)

„Die Botschaft ist angekommen. Wir sind als BQN etabliert und werden zu bestimmten Themen angefragt.“ (Träger BQN)

„Ich hoffe, dass wir weiter mitspielen und die Staatssekretäre regelmäßig einladen zum Thema: Perspektiven für Migranten.“ (Träger BQN)

„Es wird wahrgenommen, dass es für diese Zielgruppe eine Steuerung der Aktivitäten geben muss, um die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen. Wir wollen bestimmte Transferaktivitäten moderieren. Wir haben den Aspekt der

Netzwerksteuerung à la BQN als Thematik in den ESF-Antrag für die Förderphase 2007-2013 aufgenommen. Damit würden wir 50 Prozent der Kosten finanziert kriegen.“ (Träger BQN)

Auch an anderen Standorten hatten die BQN-Aktivitäten eine landesweite Ausstrahlung:

„BQN war aktiv an der Erstellung des Landeskonzepts beteiligt. BQN hat wichtige Grundlagen für den Bereich berufliche Erstausbildung geliefert uns saß auch bei den Abstimmungsrunden für die Endfassung mit am Tisch und hat Änderungsvorschläge gemacht.“ (Ausländerbeauftragter)

„Das Landesintegrationskonzept bezieht sich ausdrücklich auf die Herangehensweise in unserer Stadt. BQN hat dieses Konzept um die Säule berufliche Qualifizierung von jungen MigrantInnen ergänzt. Mit BQN ist ein wichtiger Bereich hinzugekommen. Das ist unser Verdienst.“ (Träger BQN)

„Die Erfahrung des BQN ist in eine Richtlinie und eine Konzeption für das Land gegossen worden. Daraus wird das ganze Land profitieren.“ (Ausländerbeirat)

„Wir sind in die Region gegangen, in den Norden, in den Süden. Und wir hatten die Empfänge im Generalkonsulat auf der höchsten Ebene mit dem Generalkonsul, den Abteilungsleitern des Arbeits- und des Wirtschaftsministeriums, dem Sozialdezernenten. Das wurde die Vertrauensbasis geschaffen. Wir hatten vorher schon die Kontakte und einen Vertrauensbonus.“ (Träger BQN)

Der Ansatz dieses BQN ist insofern bemerkenswert, als es offenbar nicht nur gelungen ist, ihn in den Landestransfer zu bringen. Sogar von einem Transfer auf Bundesebene war hier die Rede:

„Wir wollen die Ergebnisse auch in andere Bundesländer transferieren. Wir haben Anfragen vom türkischen Generalkonsul in Berlin. Wir nutzen dafür die Strukturen von Equal.“ (Träger BQN)

Da durch BQN bewusst keine neuen Strukturen geschaffen wurden, wurde das Ende der Projektlaufzeit vielfach auch nicht als Verlust erlebt. BQN hat seine Funktion, den BQN-Fokus in die relevanten lokalen und regionalen politischen Gremien und Strukturen zu transportieren und so für Nachhaltigkeit zu sorgen, an den meisten Standorten erfüllt:

„Uns war von Anfang an bewusst, dass es ein befristetes Projekt ist, dass für eine begrenzte Zeit zusätzliche Mittel bereitgestellt werden. Wir haben auch einiges erreicht. Wir haben ja das Projekt so konzipiert, dass wir kein neues Netzwerk gründen und den vorhandenen Strukturen überstülpen, das dann wieder endet, sondern haben die bestehenden Strukturen besser miteinander verzahnt. Wir werden auch künftig diesen Ansatz voranbringen, egal in welchem Zusammenhang wir künftig arbeiten. Es hat Effekte gegeben, die hier weiter wirken werden.“ (Träger BQN)

„Die Kontakte sind jetzt da und werden in den Arbeitskreisen weiter gepflegt, auch wenn es BQN als Programm nicht mehr gibt.“ (Wirtschaftsförderung im Landratsamt)

„Es wirkt darüber hinaus, weil sich Leute zusammengefunden haben, die sagen, wir müssen zusammen etwas tun.“ (Fachabteilung Jugend und Soziales im Landratsamt)

„Es ist uns gelungen, das Konkurrenzdenken der Träger ein stückweit abzubauen und ihnen klar zu machen, dass wir bestimmte Probleme nur gemeinsam lösen können. Infofern hält das BQN im Landkreis nach.“ (Träger BQN)

4.4.2 Sensibilisierung maßgeblicher Akteure für das BQN-Thema

Weitaus schwieriger gestaltete sich die Sensibilisierung maßgeblicher Akteure (Schulen, Arbeitsverwaltung, Kammern) für das BQN-Thema *Übergang Schule – Beruf von MigrantInnen*. Allerdings belegen zahlreiche einschlägige Äußerungen von BQN-AktivistInnen und VertreterInnen von Kooperationspartnern, dass durch BQN ein Umdenkungs- und Sensibilisierungsprozess in Gang gesetzt wurde:

„Sie haben sich bemüht, Handlungsweisen zu installieren und Partner zu finden, die das weiter führen. Die Philosophie ist installiert worden.“ (Jugendmigrationsdienst)

„Im Bewusstsein vieler Einrichtungen wie Job Center oder Kammern hat sich durch BQN einiges verändert. BQN konnte Impulse geben. Sie nehmen sich dieses Themas an. Die Früchte werden später geändert.“ (Ausländerbeirat)

„BQN versucht, die vorhandenen Netzwerke auf die Zielgruppe der Jugendlichen mit Migrationshintergrund auszurichten. Es ist eine gesellschaftliche Notwendigkeit, mit diesen Zielgruppen zu arbeiten. Was hier fehlte, war die Vernetzung dieser Zielgruppe. Diese Lücke hat BQN hervorragend gefüllt.“ (Strategische Personalentwicklung)

„Wir haben von den Erfahrungen profitiert. Dadurch ist ein Bewusstwerdungsprozess angestoßen worden, dass Migranten eine besondere Förderung brauchen. Sprachkenntnisse sind der Schlüssel zur Integration. Wir wollen uns mit den Kollegen von den Internationalen Projekten austauschen und unsere Erfahrungen im Rahmen von BQN an andere Fachbereiche innerhalb unseres Bildungsträgers weiter geben.“ (Bildungsträger)

„Wir haben zunächst nur im kleineren Kreis mit der Verwaltung geredet. Das war sehr produktiv. Durch die Hereinnahme von Migrantenorganisationen und Trägern sind wir in eine moderierende Funktion gekommen. Die Migranten konnten direkt mit der Verwaltung reden, und wir haben das moderiert.“ (Träger BQN)

Schulen

Strategische Erfolge im Sinne einer Implementierung des BQN-Fokus an (ausgewählten) Modellschulen und in der Schulverwaltung waren vor allem dann zu verzeichnen, wenn für die Schulen und die Schulverwaltung (Schulamt, Kultusministerium) ein kostenneutraler „Mehrwert“ erkennbar war. Die Schulverwaltung sucht „Leuchtturmprojekte“, nicht zuletzt, um eine Legitimation herzustellen und ihr Engagement für die Zielgruppe der jungen MigrantInnen nach außen zu demonstrieren. Große Finanzielle Ressourcen sind allerdings von Seiten der Schulverwaltung in der Regel nicht zu erwarten. Die Schulverwaltung unterstützt beispielsweise Mentorenkonzepte nicht zuletzt unter Kostenaspekten. Ähnlich argumentiert und agiert man seitens der Schulen und der Schulverwaltung übrigens auch bei der Einrichtung von nachmittäglichen Betreuungsangeboten im Rahmen der Einrichtung von offenen Ganztagschulen. Man setzt dabei aus Kostengründen stark auf ehrenamtliches Engagement und auf Aktivitäten von Vereinen. Ähnliche Strategien werden und wurden auch im BQN-Zusammenhang an Schulen gefahren. An einem Standort lernten und trainierten SchülerInnen der Klassen 8 und 9 an Hauptschulen in Kleingruppen gemeinsam mit berufs- und lebenserfahrenen ehrenamtlichen MentorInnen („Seniorpartner“). In einer über zwei Jahre angelegten kontinuierlichen Begleitung schaffen die MentorInnen für die SchülerInnen Einblicke in die Arbeitswelt und vermitteln Kontakte zu möglichen Praktikums- und Ausbildungsbetrieben. An einem anderen Standort wurden von Senioren eines Vereins Bewerbungswerkstätten durchgeführt.

Es ging beim BQN-Programm auch darum, politische Akzeptanz durch Lobbyarbeit zu erreichen, in dem man geeignete Maßnahmen ins Licht der Öffentlichkeit trug, ihre Bedeutung als Problemlösungsansätze hervorhob und dadurch politische und ökonomische Akteure motivierte, ihre eigenen Interessen in diesem Kontext wahrzunehmen. Die Maßnahmen im Bereich Schule galten insofern quasi auch als Vehikel für politische Durchsetzungsstrategien. Insofern ist der BQN-Auftrag „Einleitung von Steuerungsprozessen zur Implementierung integrations- und bildungspolitischer Strategien“ in diesem Bereich durchaus erfolgreich umgesetzt worden:

„Die Maßnahmen selber sind strategische Mittel, um die Schulen zu gewinnen. Wir brauchen die Maßnahmen, um die Strategiediskussion in Gang zu setzen.“ (Träger BQN)

Hier einige Beispiele für diesen langfristig wirksamen strategischen Ansatz:

Die von einem BQN eingeleitete Kooperation zwischen Hauptschulen und beruflichen Schulen zur Optimierung des passgenauen Übergangs von der Hauptschule ins BVJ wurde von der lokalen Ausbildungskonferenz quasi institutionalisiert und als Regelangebot fest geschrieben.

„Das war ein tot geschwiegernes Thema, obwohl 40 Prozent eines Jahrgangs im BVJ gelandet sind. Wir haben dazu Informationsveranstaltungen durchgeführt und den Übergang passgenau und das Anmeldeverfahren optimiert transparent gemacht. Das wurde dann der Ausbildungskonferenz vorgestellt, was dazu geführt hat, dass die Kooperation zwischen Haupt- und Berufsschulen institutionalisiert wurde. Das gab es vor BQN nicht. Da ist eine Nachhaltigkeit in Gang gesetzt worden.“ (Träger BQN)

Diesem BQN ist es auch gelungen, das Landesprojekt *Förderung der Ausbildungsbereife* um migrationssensible Elemente in Form von Lernortkooperationen zu bereichern. Die Lernortkooperationen haben sich quasi zu einem Selbstläufer entwickelt:

„Das Prinzip der Lernortkooperationen, also die Zusammenarbeit mit Betrieben in verschiedenen Formen wie Praktika und Betriebsbesichtigungen, wurde von der Schule in eigener Regie übernommen, ohne dass BQN drauf schauen muss.“ (Bildungsträger)

An einem anderen Standort soll eine Schule Referenzschule für Lernortkooperationen mit außerschulischen Partnern sowie für eine eigenständige innere Schulentwicklung werden. Langfristiges Ziel ist die Entwicklung und Implementierung eines integrierten Fördersystems einschließlich des Transfers in die Fläche.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass der Status einer Referenzschule offenbar gar nicht ohne weiters erstrebenswert ist, weil dieses fragwürdige Privileg für alle Beteiligten zusätzliche Aufgaben und Pflichten mit sich bringt. Die Schule machte daher folgerichtig deutlich, dass künftig ohne zusätzliche Ressourcen dieser Ansatz nicht verfolgt werden kann. Es ist allerdings nicht zu erwarten, dass das Schulamt künftig mehr Kapazitäten etwa in Form von Anrechnungsstunden in den Bereich Übergang steckt. Über den bestehenden Spielraum der Schulen, sich in diesem Bereich zu engagieren, wird es keine zusätzlichen Stunden geben. Das Schulamt delegiert die Verantwortung für solche Aktivitäten an die Schulen.

„Das muss die Schule selber entscheiden. Sie hat Spielräume. Wir selber haben keinen Pool von Anrechnungsstunden. Den hat die Schule. Nach der Arbeitszeitverordnung bekommt die Schule für Schulleitungsaufgaben oder beispielsweise Ausländerpädagogik Anrechnungsstunden, die von der Größe der Schule abhängen. Je nach Ausländeranteil bekommen sie bis zu sechs Stunden zusätzlich. Wenn sie einen Beauftragten für Ausbildungsfragen haben, bekommen sie bis zu vier Stunden zusätzlich. Über diesen Pool bestimmt die Schulleitung. Ein Schulleiter kann sich die Stunden auch selber zuschanzen.“ (Staatliches Schulamt)

An einem weiteren Standort ist die Schulverwaltung durch ein erfolgreiches BQN-Projekt *Sicherung des Ausbildungserfolgs bei Auszubildenden mit Migrationshintergrund* davon überzeugt worden, dass spezielle Maßnahmen notwendig sind, um den Ausbildungserfolgs bei Auszubildenden

mit Migrationshintergrund zu unterstützen. Die für die Berufsschulen zuständige Referentin in der Schulverwaltung will dafür Sorgen, dass die Erfahrungen, die im Rahmen von BQN an einer Berufsschule entwickelt wurden, in die Fläche transferiert werden. Im Rahmen eines ESF geförderten Projekt sollen die Ergebnisse aufgegriffen und weiterführen werden. Im Zentrum werden Maßnahmen zur Aufarbeitung von Defiziten im Fachsprachbereich auf der Basis einer Sprachstandfeststellung stehen.

„Ich habe von Anfang an gesagt: Ich muss das weiter machen. Wir führen das an zehn Schulen fort. Das wird eine Art Instrumentenkoffer für die beruflichen Schulen sein mit Sprachstandsfeststellung und anderen Elementen, den man im Fachunterricht einsetzen kann. Da gibt es innovative Ansätze. Die Vorbereitungsphase hat schon begonnen.“ (Referentin in der Schulverwaltung)

Auch in diesem Fall wird allerdings das im Rahmen von BQN modellhaft entwickelte Instrumentarium zur Sicherung des Ausbildungserfolgs bei Auszubildenden mit Migrationshintergrund nicht in ein Regelangebot überführt, sondern aus Drittmitteln mit beschränkter Laufzeit finanziert.

„Die Schulverwaltung plant, das mit ESF-Mitteln fortzusetzen. Unsere Arbeit fließt in die Konzepte ein.“ (Träger BQN)

Arbeitsverwaltung

Selbst im Einflussbereich der *Arbeitsverwaltung* sind trotz der geschilderten Probleme an einigen Standorten modellhaft positive Entwicklungen angeschoben worden. Die ARGE hat beispielsweise an einem Standort ihr Angebot für MigrantInnen über die üblichen Sprachkurse hinaus erheblich vergrößert und diversifiziert.

„Viele Sachen beispielsweise der ARGE, die jetzt für Migranten laufen, hätte es vorher nicht gegeben. Da gab es nur Sprachkurse. Niemand hat sich Gedanken darüber gemacht, was danach aus ihnen wird. Von BQN sind viele Projekte angeschoben worden, die vielleicht auch eine berufliche Integration ermöglichen. Die ARGE wäre nicht von alleine drauf gekommen. Auch die Migranten tun jetzt selbst was.“ (Bildungsträger)

Im Rahmen seiner Beteiligung an einem BQN hat ein Job Center U25 in Kooperation mit den Jugendmigrationsdiensten, Bildungsträgern und der Kreishandwerkerschaft eine Reihe von Aktivitäten im Bereich Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen speziell für junge MigrantInnen entwickelt und insofern den Fokus *Übergang Schule – Beruf für MigrantInnen* zumindest ansatzweise modellhaft in ihren Arbeits- und Aufgabenbereich mit aufgenommen.

„Wir haben gesehen, dass es im Bereich der Arbeitsagentur zielgerichtete Maßnahmen für Migranten braucht. Wir haben eine interkulturelle Ausrichtung des Job Center auf den Weg gebracht.“ (Vertreter Kommune)

Ähnliche Effekte stellten sich auch an einem weiteren Standort ein:

„Das Job Center hat diese Aufgabenstellung verinnerlich. Das war vor BQN nicht so.“ (Ausländerbeauftragter)

Die Sensibilisierung der Arbeitsverwaltung für das BQN-Thema Übergang Schule – Beruf für MigrantInnen ist aus den genannten Gründen allerdings nur punktuell gelungen und war überwiegend dem persönlichen Engagement einzelner besonders aktiver MitarbeiterInnen zu verdanken. Strukturelle Veränderungen hielten sich in Grenzen.

Kammern

Ähnliches gilt für die Kammern, wo nur an einigen wenigen Standorten ein grundsätzlicher Umdenkungsprozess zumindest ansatzweise in Gang gekommen ist. Es handelte sich dabei überwiegend um Einzelinitiativen und nicht um strukturelle Veränderungen, denn

„....die Spalten der Kammern sind nicht davon überzeugt, dass das ein Zukunftsträchtiges Aufgabenfeld der Kammern sein sollte.“ (IHK-Vertreter)

Nur an einem Standort hatte die IHK das BQN-Thema schon vor und unabhängig von BQN aufgegriffen. Seit geraumer Zeit versucht hier ein Aktionskreis zur beruflichen Qualifizierung junger Ausländer unter der Federführung der Kammern, die Ausbildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu verbessern. Entsprechend offen war man hier für das Anliegen des BQN-Programms.

An einem anderen Standort will sich die IHK immerhin künftig beispielsweise im Bereich *Schulentwicklung* stärker engagieren, weil sie ange-sichts der Öffentlichwirksamkeit des Projekts eine gute Möglichkeit sieht, sich ohne viel Aufwand als „Anwältin der jungen MigrantInnen“ zu profilieren. Hier wird erneut die „Ertragsorientierung“ vieler Akteure vor allem des ökonomischen Sektors sichtbar:

„Das Mentorenprojekt wird ab Januar 2006 in gemeinsamer Trägerschaft von IHK und der Region durchgeführt. Die IHK wird ehrenamtliche Mentoren schulen, weitere Mentoren akquirieren und uns Betriebe vermitteln, die bereit sind, Hauptschüler zum Bewerbungsverfahren zuzulassen. Ein ähnliches Projekt soll mit der Kreishandwerkerschaft laufen. Die IHK ist jetzt immerhin bereit, das Projekt ab 2006 in gemeinsamer Trägerschaft mit der Stadt zu machen. Weil das eine funktionierendes Projekt ist. Daraüber kriegen wir die Öffentlichkeit, das steht in der Zeitung.“ (Vertreter Kommune)

Eine IHK geht, wie wir weiter oben bereits festgestellt haben, mit gutem Beispiel voran und hat sich, angeregt durch das BQN, selbst eine interkulturelle Sensibilisierung und eine „Migrantenquote“ verordnet.

5. Überlegungen zur Optimierung der netzwerkbasierten Interventionsstrategie

Der experimentelle Charakter des BQN-Programms bedingte notwendigerweise manche Fehleinschätzungen und -entwicklungen gerade im Hinblick auf die Möglichkeiten, MSO aktiv einzubinden und sie im Sinne des BQN-Fokus zu aktivieren. Wir haben auch gesehen, dass die BQN aus vielerlei Gründen in ihrer Rolle als „Impulsgeber“, die die einschlägigen Aktivitäten in der Kommune/Region forcieren, vernetzen und in Einklang bringen sollten, gelegentlich überfordert waren. Das hatte vor allem damit etwas zu tun, dass

- Rang, Ansehen und Name des BQN-Trägern am manchen Standorten nicht das notwendige Gewicht hatten, um sich gegenüber tradierten und mächtigen konkurrierenden lokalen und regionalen Parallelstrukturen mit ähnlichen Zielvorstellungen zu behaupten;
- diese Strukturen ein beachtliches Beharrungsvermögen aufweisen und in so kurzer Zeit mit den beschränkten personellen und materiellen Ressourcen schwer aufzubrechen und neu auszurichten waren;
- sich die Kooperationspartner vor ihrem Erfahrungshintergrund stark an praxis- und ergebnisorientierten Maßnahmen- und Dienstleistungsstrukturen orientierten und mit abstrakter und oft langwieriger Netzwerk- und Koordinierungsarbeit wenig anzufangen wussten;
- die BQN „Systemgrenzen“ nicht überwinden und in maßgebliche Systeme und Strukturen vor allem der Ökonomie nicht vordringen konnten oder wollten;
- es den BQN nicht gelang, potenziellen Kooperationspartnern den „Mehrwert“ eines Engagements für Jugendliche mit Migrationshintergrund am Übergang Schule – Beruf zu verdeutlichen,
- sich die MSO als Transmissionsriemen im Sinne des BQN-Fokus‘ schwerer als gedacht funktionalisieren ließen.

Diese dysfunktionalen Elemente hängen notwendigerweise miteinander zusammen und waren – abhängig von den jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen – für sich genommen mal mehr, mal weniger relevant. Erfolgreiche Netzwerkstrategien müssen diesen Entwicklungen gegensteuern oder sie von vornherein unterbinden.

5.1 Parallelstrukturen vermeiden

Das Programm BQN hat klar gemacht, dass bis auf weiteres ein kommunales Übergangsmanagement, das jugendliche MigrantInnen als „Zielgruppe mit besonderem Förderbedarf“, aber auch mit besonderen Kompetenzen ins Visier nimmt, unabdingbar ist. BQN hat durch die systematische Bearbeitung der Übergangsproblematik relevante Arbeitsmarktakteure auf die besonderen Bedingungen dieser Zielgruppe aufmerksam gemacht. Nicht wenige lokale und regionale Akteure sind während der Projektlaufzeit auf diesen Zug aufgesprungen und haben vergleichbare Aktivitäten entwickelt, auch weil andere Förderprogramme den BQN-Fokus und den Netzwerkgedanken aufgegriffen haben. Infolge dessen ist seit einiger Zeit eine inflationäre Förderung lokaler Netzwerkansätze festzustellen, die vor Ort wenig koordiniert nebeneinander existieren, aber oftmals auf dieselben Akteure zugehen oder z.B. auch bei Zugängen zu Schulen und Betrieben konkurrieren, obwohl die zugrunde liegenden Programme in ihren Richtlinien Kooperation und Vernetzung verlangen. Die Antwort auf lokaler Ebene hierauf – und auf die Herausforderungen der Bildungs- und Berufsintegration insgesamt – wird zunehmend der Aufbau eines *einheitlichen* lokalen Übergangsmanagements sein, das Parallel- und Doppelstrukturen vermeidet, sondern auf einer Struktur von miteinander verknüpften Netzwerken aufbaut. Das Zentrum des Netzes muss lokal und regional gut verankert sein und auf allen Ebenen ein gutes „Standing“ haben. Es ist sinnvollerweise bei der Kommune angesiedelt oder über feste Kooperationsverträge mit der Kommune vernetzt und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, und zwar sowohl im Sinne von Fähigkeit und Fachlichkeit als auch von Zuständigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

Netzwerkarbeit ist vor allem dann Erfolg versprechend, wenn sie an bestehende Strukturen anknüpft und keine neuen Strukturen schafft. Es empfiehlt sich daher, diese bestehenden Strukturen schon in der Planungs- und nicht erst in der Realisierungsphase mit einzubeziehen. Die Konstruktion des Netzwerks darf nicht der Unterstellung Vorschub leisten, mit der Übernahme von aus Drittmitteln finanzierten Netzwerk- und Koordinierungsfunktionen wolle man unter dem Deckmantel der *Vernetzung* letztlich nur kostengünstig an lokale und regionale Ressourcen gelangen. Es muss klar sein und bleiben, wer bei der Steuerung von gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen und bei der Kontrolle der Netzwerke in einer Kommune oder Region die Federführung hat.

Eine erfolgreiche netzwerkisierte Interventionsstrategie setzt ferner voraus, dass die Netzwerkpartner sich bezüglich der Ziele und Absichten des Netzwerkes auf einer Ebene und quasi „auf Augenhöhe“ befinden. Die Positionen und Interessen im Hinblick auf die zu lösenden Probleme und die Art und Weise der Problemlösungsstrategien dürfen nicht zu weit voneinander entfernt sein. Ähnliches gilt für die Position innerhalb der Institution, an deren Stelle die man agiert.

Andererseits birgt die „Strategie der gleichen Augenhöhe“ die Gefahr in sich, dass das Netz aus den immer gleichen Partnern besteht, mit denen Konsensbildung erfahrungsgemäß leicht herzustellen ist. Das führt leicht zu „selbstreferenziellen Systemen“, die nicht in der Lage sind, Systemgrenzen zu überwinden. Damit aber hätten sämtliche in Gang gesetzten Maßnahmen nur eine äußerst begrenzte Reichweite.

5.2 Systemgrenzen überwinden

Das Übergangssystem ist ein komplexes System mit zahlreichen Akteuren mit recht unterschiedlichen Voraussetzungen und teilweise gegensätzlichen Interessen. Die Vorstellung, die Ausgleichsprozesse am Bildungs- und Arbeitsmarkt könnten sich quasi naturwüchsig selbstständig in ein dauerhaftes Gleichgewicht bringen, ist theoretisch und empirisch widerlegt.

Die unterschiedlichen Interessen der Akteure am Übergang Schule – Beruf muss man kennen, respektieren und antizipieren, und zwar nicht notwendigerweise im Sinne einer moralischen Akzeptierung, sondern einer (zumindest vorläufigen) ökonomischen Notwendigkeit. Das Gebot der Anerkennung gilt auch für die unterschieden kulturellen Milieus mit ihren jeweils besonderen Verkehrsformen und Herangehensweisen und ihren spezifischen Formen und Traditionen von Kooperation oder Nicht-Kooperation.

Das erfordert die Fähigkeit und Bereitschaft zu einem Sichtwechsel, der den Blickwinkel für strategische Zwecke erweitert. Man muss nicht nur die eigenen Beweggründe, sondern auch die der anderen Akteure kennen und nachvollziehen und Systemgrenzen – zumindest symbolisch – überwinden können und wollen. Die mangelnde Fähigkeit und/oder Bereitschaft zur Überwindung solcher Systemgrenzen erwies sich im Zuge der BQN-Arbeit als besonders hinderlich. Man hat sich zum Teil aus der Not heraus, zum Teil freiwillig auf Kooperationspartner aus verwandten Milieus beschränkt, deren Kooperationsbereitschaft ohne große Widerstände und Diskussionen gesichert werden konnte, sich also quasi auf sicherem Terrain bewegt und die „Untiefen“ speziell der Ökonomie umschifft. Die (eher emotional) sozialen Zielen verpflichteten Milieus der in der Bildungs-, Jugend-, Sozial- und Migrantendarbeit engagierten SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen und die (eher rational) ökonomischen Zielen verpflichteten Milieus des mittleren und höheren Managements der Betriebe und ihrer Interessenvertreter (einschließlich der Gewerkschaften) unterscheiden sich beträchtlich hinsichtlich ihrer Ziele, Umgangs- und Verkehrsformen etc. Im Rahmen von BQN trafen so gesehen gelegentlich Welten aufeinander, wobei die Kontakte häufig flüchtig und oberflächlich blieben. Vielfach bestanden die Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke überwiegend aus Personen, die sich seit Jahren aus der Sozial-, Jugend-, Frauen- und Migrantendarbeit kennen, und können insofern als „selbstreferenzielle

Systeme“ bezeichnet werden. Das System der Ökonomie (Betriebe, Kammern) war am BQN nur marginal interessiert und beteiligt. Die Bemühungen, es zu integrieren, hielten sich wohl auch in Grenzen.

Es gab jedoch auch mehr oder weniger erfolgreiche Versuche, diese Systemgrenzen zu überwinden. Als erfolgreich können vor allem solche Strategien gelten, die Personen und/oder Institutionen quasi als *intermediäre Instanzen* in das Netzwerk aufgenommen haben, die eine *Brücken- und Scharnierfunktion* etwa zwischen der Welt der sozialen Arbeit und der Ökonomie darstellen können. Diese Vorgehensweise hat sich übrigens auch bewährt bei der Vermittlung zwischen der deutschen Mehrheitsgesellschaft und ihren Institutionen einerseits und der Minderheitsgesellschaft der MigrantInnen mit ihren Organisationen (MSO) andererseits. Auch in diesem Fall galt es ja, Systemgrenzen zu überwinden. Allerdings war seitens der BQN-Akteure die Bereitschaft und/oder Fähigkeit, mit den Milieus der MigrantInnen vorurteilslos in Kontakt zu treten, weitaus stärker ausgeprägt als der Wille, sich mit den Vertretern der Wirtschaft in ein produktives Verhältnis zu setzen.

5.3 Interkulturelle Ausrichtung als Zusatznutzen propagieren

Es macht wenig Sinn, Institutionen eine interkulturelle Ausrichtung zu verordnen und/oder sie mit Verweis auf ethisch-moralische Verpflichtungen einzufordern. Interkulturelle Sensibilisierung ist für die meisten relevanten Ausbildungs- und Arbeitsmarktakteure kein Wert an sich. Die Erfahrungen der BQN-Projekte haben gezeigt, dass man vielmehr stärker als bisher an den Eigeninteressen der Schulen, Verwaltungen, Betriebe etc. anknüpfen muss. Deutlich wurde beispielsweise, dass die Kooperationsbereitschaft der Betriebe entscheidend davon abhängt, ob sie sich von einer Kooperation einen konkreten Nutzen versprechen können. Insofern muss der subjektiven Betroffenheitsaspekt überwunden und Vielfalt ganz pragmatisch als „Geschäftsnutzen“ propagiert werden. Außerdem zeigte sich, dass der erfolgreiche Zugang zu Betrieben besonderer Strategien bedarf.

Der Vorteil eines einschlägigen Engagements muss den Akteuren deutlich gemacht werden, wenn man sie als Kooperationspartner gewinnen will, die langfristig und aus eigenem Antrieb in diesem Bereich aktiv werden und bleiben. Die Praxis hat gezeigt, dass nur dann wirksame Fortschritte erzielt werden können, wenn beispielsweise Ansätze zur integrationsfördernden Berufsvorbereitung von Migrantinnen und Migranten nicht mehr „von außen“ an die Institutionen heran getragen werden, sondern zum festen Bestandteil eines Schulprogramms oder eines Diversity Managements von Betrieben, Verwaltungen etc. werden und damit in das alltägliche betriebliche und schulische Geschehen integriert sind. Um dieses Ziel zu verwirklichen, reichen Appelle nicht

aus. Die Fallstudien haben deutlich gezeigt, dass die Öffnung von Betrieben – privaten wie öffentlichen – für Auszubildende mit Migrationshintergrund sich nach wie vor als schwierig erweist. Das ist fraglos zuallererst dem Umstand geschuldet, dass sich die Ausgleichsprozesse am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zunehmend zuungunsten der Nachfrager verschieben. Die systematische Benachteiligung von MigrantInnen (und entsprechend die mangelnde Anerkennung ihrer speziellen Kompetenzen) ist jedoch eine spezifische. Zwischen der Personalentwicklung, der Rekrutierung von jugendlichen Auszubildenden mit Migrationshintergrund und der Entwicklung kundenorientierter Produkt- und Serviceleistungen muss ein enger Zusammenhang hergestellt werden. Es wäre Aufgabe einschlägiger Projekte, den Betrieben und Verwaltungen den „Mehrwert“ zu verdeutlichen, den die Ausbildung und Beschäftigung von MigrantInnen mit sich bringt. Mit dieser weniger moralischen als vielmehr ganz pragmatischen Argumentation könnte man auch die Aufmerksamkeit zentraler Akteure des Übergangssystems, aber auch die politische und politisch interessierte Öffentlichkeit gewinnen und eine aktive Bereitschaft zur Unterstützung der beruflichen Integration dieser Zielgruppe erreichen.

5.4 Netzwerk- und Koordinierungsstruktur flexibel handhaben und mit Maßnahmen- und Dienstleistungsstrukturen rückkoppeln

Aufgrund der ganz unterschiedlichen institutionellen, rechtlichen und finanziellen Zugehörigkeiten der für den Übergang Schule – Beruf zuständigen Institutionen – und der unterschiedlichen alltagskulturellen Milieus ihrer Akteure – erfordern Transfers von Lösungsansätzen *Übersetzungsleistungen* im Rahmen eines offenen Diskurses zwischen ungleichen Partnern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Der Interaktion zwischen den einerseits im Rahmen von Regeleinrichtungen und/oder Projekten „arbeitenden“ und andererseits lokal/regional „steuernden“ Netzwerken kommt also eine zentrale strategische Aufgabe zu – und zwar in beiden Richtungen. Sowohl die *operativen Maßnahmen- und Dienstleistungsstrukturen* als auch deren Vermittlung (Referenz, Transfer, Übersetzung) im Rahmen einer *strategischen Netzwerk- und Koordinierungsstruktur* an die Entscheider dürfen in ihrem Ressourcenbedarf nicht unterschätzt werden.

Neben die „abstrakte“ Netzwerk- und Koordinierungsstruktur der zentralen lokalen Akteure, die die Aufgabe hat, den Handlungsfokus zu platzieren und weiterhin konsensfähig zu machen (Mainstreaming), müssen – als Unterbau – konkret arbeitende, operative Netzwerke als Maßnahmen- und/oder Dienstleistungsstruktur treten, die sich um die Zentren des Integrationsgeschehens herum gruppieren (Schulen, Betriebe, Übergangsagenturen etc.). Operative Netzwerke wirken verän-

dernd in den Alltag der beteiligten Institutionen und in die Erwartungs- und Handlungshorizonte der beteiligten Personen(gruppen) hinein. Sie sind wichtig, weil sie konkrete und vorzeigbare Ergebnisse („Leuchttürme“) liefern, die wiederum mess- und nachweisbare Veränderungen und Verbesserungen (z.B. höhere Übergangsquoten in Ausbildung) bewirken können. Die operative Ebene kann modellhafte Lösungsansätze (Referenzbeispiele) erarbeiten, die nachvollziehbar sind, in der einschlägigen lokalen Öffentlichkeit bekannt gemacht und lokalpolitisch implementiert werden können. Sie haben als Vorbilder daher auch strategische Bedeutung. Netzwerk- und Koordinierungsstrukturen sind daher ohne Maßnahmen- und Dienstleistungsstrukturen nicht denkbar – und umgekehrt. Es wäre kontraproduktiv, das eine gegen das andere auszu spielen. Dabei ist zu beachten, dass ein Förderprogramm, bei dem es einerseits um Vernetzung geht, andererseits modellhaft Maßnahmen finanziert werden, den Netzwerkgedanken im Prinzip konterkariert, weil dadurch notwendigerweise die ohnehin vorhandenen Konkurrenzbeziehungen unter den potenziellen Zuwendungsempfängern verstärkt werden. Netzwerke haben so gesehen auch immer etwas Ausschließendes.

Strategische Netzwerkarbeit „im großen Stil“ wurde von den operativen Partnern gelegentlich als ein „schwer beweglicher Dampfer“ geschildert und ist somit nicht immer und durchgängig die Methode der Wahl, sondern muss flexibel gehandhabt werden. Es hat sich gezeigt, dass die netzwerkförmige Kooperation eine zeit- und kostenaufwändige Methode ist, die sich nicht jeder Kooperationspartner leisten kann oder will. Es gibt sozusagen ein optimales Verhältnis von Quantität und Qualität, das sich freilich nicht ein für allemal bestimmen lässt, sondern ständig neu austariert werden muss. Die Methode der „dosierten Partnereinbindung“ hat sich dabei als ökonomische und flexible Vorgehensweise bewährt. Das Modell bezieht sich sowohl auf die (variierende) Zahl der Kooperationspartner als auch auf die Frequenz ihrer Einbindung. Zur Umsetzung der konkreten Vorhaben werden gezielt vor allem solche Partner ausgewählt, die aufgrund ihrer Ressourcen und ihres Know-hows zur Entwicklung und Umsetzung der Problemlösungsansätze unverzichtbar sind, und in entsprechenden Gremien zusammengeführt, deren Zusammensetzung folgerichtig stark an der Struktur eines Projekts ausgerichtet und somit auch vorübergehend „maßnahmeförmig“ sein kann. Diese „dosierte Partnereinbindung“ ermöglicht aber – im Gegensatz zum Prinzip „Alle an einem Tisch“ – eine höhere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und damit eine bessere Ausnutzung der Synergien unter den Partnern.

5.5 MSO professionalisieren

Die systematische Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen und Fachkräften mit Migrationshintergrund bei der Entwicklung von maßgeschneiderten Übergangsstrategien für die Zielgruppe der Jugend-

lichen mit Migrationshintergrund war zweifellos eines der wichtigsten und innovativsten Elemente des BQN-Programms. Wir haben allerdings gesehen, mit welchen Problemen ein solcher Ansatz auf der Umsetzungsebene verbunden ist.

Zweifellos können Fachkräfte mit Migrationshintergrund ihr Wissen einbringen und eine Scharnierfunktion zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaft einnehmen. Auf diese Potenziale darf nicht verzichtet werden. Die Professionalisierung der MSO ist allerdings eine unabdingbare Voraussetzung, wenn man die vielfältigen Ressourcen der MSO und der Fachkräfte mit Migrationshintergrund nutzen will.

Wenn man über Professionalisierung spricht, muss man aber auch über Geld reden. Es ist sicher kein Zufall, dass die Kommunen und Länder Ehrenamtlichkeit als kostengünstige Alternative zur Übernahme von Aufgaben vielfältiger Art in Zeiten leerer Kassen entdeckt haben und zunehmend propagieren. BQN hat aber eindeutig gezeigt, dass ein ausschließlich oder überwiegend ehrenamtliches Übergangsmanagement große Qualitätsmängel hat und durch eine professionelle Beratungsstruktur nicht zu ersetzen ist. Das berührt unmittelbar die Frage von Qualitätsstandards in der Migrations- und Integrationsarbeit.

5.6 Qualitätsstandards setzen

Durch die systematische Bearbeitung der Übergangsproblematik und die Fokussierung auf Jugendliche mit Migrationshintergrund haben sich die zehn BQN wohltuend von der Beliebigkeit parallel agierender Programme und Projekte abgesetzt. Die dazu entwickelte „Methode BQN“ in Gestalt von

- Situations- und Problemanalyse,
- Bewertung des Status Quo,
- Herausfiltern von tragfähigen Lösungsansätzen als Referenzmodelle und
- Ableiten von Arbeitsaufgaben, Weiterentwicklung und Erprobung im Handlungsfeld sowie Transfer in Politik und Praxis

kann als Vorbild für künftige Strategien dienen. Im besten Fall zeichnete sich der Ansatz eines BQN dadurch aus, dass er Probleme fokussierte, das „gesicherte Integrationswissen“ definierte und damit Maßstäbe setzte, hinter die man nicht zurückfallen sollte. Er war von vornherein auf strukturelle Bearbeitung und flächendeckende Verbreitung des Know-hows ausgerichtet. Die entwickelten Modelle waren größtenteils belastbar und transferfähig. Man muss sich allerdings darüber im Klaren sein, dass eine solche stark wissensorientierte Vorgehensweise, wenn sie nicht nur exemplarisch, sondern flächendeckend zum Einsatz kommt, die komplexe und unübersichtliche „Integrations- und Maßnahmelandschaft“ und deren Finanzierung, die vielen Vereinen und Initiativen ihre Existenz sichert, erheblich erschüttern würde und daher politisch schwer durchzusetzen sein dürfte.

Anhang

Gesprächsleitfäden

- **Gesprächsleitfaden BQN-Team**
- **Gesprächsleitfaden Netzwerkpartner**

Fallstudien BQN

Gesprächsleitfaden BQN-Team

Träger BQN

- Basisinformationen über den Träger des BQN
- Organisatorische und personelle Einbindung des BQN in die Trägerstruktur
- Welche Vorteile erwartete sich der Träger für sich selbst durch BQN

Lokale/regionale/überregionale Voraussetzungen und Gegebenheiten

- Lokale/regionale Voraussetzungen sowie überregionale gesetzliche und förderpolitische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen und deren Veränderungen (Hartz-Gesetze) im Verlauf der Projektarbeit
- Verhältnis des BQN zu den historisch gewachsenen und bestehenden Informations-, Kommunikations- und Zuwendungsstrukturen auf den verschiedenen Ebenen (Land, Kommune, Ökonomie, Migrantenorganisationen etc.) und Verortung der BQN in diesem Gefüge

Netzwerkpartner BQN

- Relevante strategische Netzwerkpartner, Kriterien für ihre Herein nahme ins BQN und ihre Funktion im Hinblick auf unsere Fragestellung.
- Art der Kontaktaufnahme mit den relevanten möglichen Netzwerkpartnern und deren Reaktionen.
- Entwicklung der Kontakte und Resultate der Kooperation im positiven wie im negativen Sinn sowie Gründe dafür.
- Stellenwert des Komplexes *Übergang* im Gesamtkontext der BQN- Aktivitäten sowie innerhalb der Netzwerkpartner.
- Nutzen und Interessen der Netzwerkpartner, sich im Bereich *Übergang* zu engagieren.
- Substanzialer Beitrag der strategischen Netzwerkpartner zur Implementierung und Verfestigung dieses BQN-Ziels.
- Einstellung der Netzwerkpartner gegenüber der Zielgruppe und deren Bildungs- und Ausbildungsbeteiligung auf lokaler oder regionaler Ebene.
- Bemühungen und Aktivitäten (aber auch Widerstände), die Zielerreichung *erfolgreicher Übergang* im Sinne unserer Fragestellung (Implementierung und Verfestigung dieses Ziels auf funktional und strategisch wichtigen Ebenen) zu forcieren (erfolgreiche/nicht erfolgreiche Strategien).
- Wie, in welcher Form und in welchem Umfang haben sich maßgebliche Partner die Lernimpulse aus dem BQN-Projekt angeeignet.

BQN-Modellprojekte

- An welchen BQN-Modellprojekten sind welche Träger/Institutionen in welcher Form beteiligt? Aus welchen Töpfen werden die Modellprojekte finanziert?
- Wie kommen Modellprojekte (z. B. Referenzschulen) zu Stande?
- War der Mittel- und Ressourceneinsatz verhältnismäßig und realistisch, um als Referenzprojekt überzeugen zu können?
- Selbstständige Überlebensfähigkeit von Modellprojekten
- Transferfähigkeit von Modellprojekten
- Welche Ausstattung wäre notwendig, um Modell im Rahmen der Verbreitung umzusetzen?
- Lösungsansätze: z. B. Stundenerlass/Freistellung bei Lehrpersonal

Kritik des BQN-Programms

- Würdigung/Einordnung der Wirksamkeit des BQN-Programms insgesamt und des eigenen BQN und seiner Konzeption und Ausrichtung vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen in Bezug auf die Zielgruppen
 - Jugendliche mit Migrationshintergrund
 - Eltern/Elternvereine
 - Bildungseinrichtungen (Schulen)
 - Kommunen
 - Agentur für Arbeit
 - Kammern und Betriebe
- Wo sieht man das Potenzial der BQN?
- Was macht das Besondere (innovative) der Netzwerkstrategie aus und welche Effekte werden dadurch erzielt in Bezug auf
 - Modellhaftigkeit
 - BQN als Bündelungsinstrument für eine integrierte Förderkonzeption
 - Förderung aus einem Guss
 - Effizienzsteigerung durch Strukturverbesserung bzw. Vernetzung
 - Synergieeffekte
 - Ressourcenbündelung durch ökonomischerer Mitteleinsatz - Steigerung der Effizienz des Mitteleinsatzes
 - Effizienzsteigerung: Ressourcengewinn durch Umverteilungen, Mittelfreisetzung bzw. Umwidmungsmöglichkeiten
- Nachhaltigkeit/Verfestigung/Transfer des BQN-Fokus
- Vorläufige Bilanz: Stärken/Schwächen der jeweiligen BQNs/Was ist (gemessen an der ursprünglichen Zielsetzung) gelungen, was nicht
- Was kommt nach dem Ende der Bundesförderung

Fallstudien BQN

Gesprächsleitfaden Netzwerkpartner

Träger/Institution

- Allgemeine Ziele, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Aufgabenbereiche etc. der Institution/Organisation insgesamt.
- Spezielle Ziele, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Aufgabenbereiche (im Sinne unserer Fragestellung) der Abteilung, in der die Gesprächsperson tätig ist.
- Einbindung der Abteilung/des Gesprächspartners in die Gesamthierarchie der Institution/Organisation.

Kooperationsbeziehungen allgemein/Einbindung in Netzwerke

- Art und Bedeutung der formellen und informellen Kooperationsbeziehungen zu anderen Institutionen/Organisationen auf der gleichen oder auf einer anderen funktionalen Ebene (politische, ökonomische Ebene etc; siehe oben) mit ähnlichen Zielsetzungen (Kooperationsvereinbarungen, -verträge, Zielvereinbarungen u.ä.).
- Mitarbeit der Institution/Organisation/Abteilung und der Gesprächspartner selbst in für unsere Fragestellung relevanten Gremien und integrationspolitischen (Kooperations-)Netzwerken (z.B. Bildungsverbünde, Ausbildungsringe, internationale Ausschüsse etc.).
- Funktion der Institution/Organisation/Abteilung und der Gesprächspartner innerhalb dieser Gremien sowie Resultate, Erfolge, aber auch Misserfolge und Defizite dieser Gremienarbeit sowie deren Dokumentation in Bezug auf unsere Fragestellung.

Interkulturelle Öffnung/Orientierung

- Quantitativer und qualitativer Stellenwert der interkulturellen Ausrichtung/Öffnung allgemein und speziell des Komplexes *Übergang Schule – Beruf von jungen MigrantInnen* innerhalb der Institution/Organisation/ Abteilung.
- Spezielle organisatorische/politische/pädagogische etc. Konzepte, Kompetenzen und Ressourcen der Organisation/Institution im Sinne unserer Fragestellung.
- Bisheriger Beitrag der Institution/Organisation/Abteilung und der Gesprächspartner selbst zur Implementierung und Verfestigung der BQN-Ideen und -Ziele innerhalb und außerhalb der jeweiligen Netzwerke sowie Möglichkeiten, wie dieser Beitrag ausgebaut werden kann.

Verhältnis des Trägers/der Institution zum BQN

- Art der Kontaktaufnahme mit dem lokalen BQN und Entwicklung der Kontakte im positiven wie im negativen Sinn.
- Stellenwert und Funktion der Institution/Organisation/Abteilung und der Gesprächspartner selbst innerhalb des BQN-Netzwerkes insbesondere auf der strategischen Ebene.
- Resultate, Erfolge, aber auch Misserfolge und Defizite dieser Netzwerkarbeit in Bezug auf unsere Fragestellung.
- Konkreter materieller und ideeller Nutzen dieses Engagements für die Institution/Organisation (z.B. bessere Auslastung von Ausbildungskapazitäten, Zusatznutzen durch stärkere Berücksichtigung multikultureller Kompetenzen, Öffentlichkeitswirkung des Engagements in diesem Bereich etc.).

Einbindung in das Netzwerk BQN

- Welche Vorstellung von einem Netzwerk liegt bei den Netzwerkakteuren vor?
- Handlungsspielräume der Netzwerkpartner
- Welche Netzwerkeffekte werden auf der Ressourcenebene verzeichnet?
- Verhältnis des BQN zu den historisch gewachsenen und bestehenden Informations-, Kommunikations- und Zuwendungsstrukturen, in die der Träger/die Institution eingebunden ist
- Einschätzung des eigenen Einflusses und der Erfolge auf der politischen, strategischen und operativen Ebene
- Wie (befriedigend/unbefriedigend) wurde die eigene Rolle im BQN-Netzwerk erlebt?
- Mehraufwand versus Ressourcenersparnis durch Beteiligung am BQN-Netzwerk
- Einschätzung der Modellhaftigkeit der Mitwirkungsmöglichkeiten im BQN-Netzwerk
- Auswirkungen der Mitarbeit in diesem Netzwerk auf die Institution/Organisation/Abteilung (positive oder negative Rückkopplungseffekte etc.).

BQN-Modellprojekte

- An welchen BQN-Modellprojekten ist der Träger/die Institution in welcher Form beteiligt?
- Wie kommen Modellprojekte (z. B. Referenzschulen) zu Stande?
- War der Mittel- und Ressourceneinsatz verhältnismäßig und realistisch, um als Referenzprojekt überzeugen zu können?
- Selbstständige Überlebensfähigkeit von Modellprojekten
- Transferfähigkeit von Modellprojekten
- Welche Ausstattung wäre notwendig, um Modell im Rahmen der Verbreitung umzusetzen?
- Lösungsansätze: z. B. Stundenerlass/Freistellung bei Lehrpersonal

Beurteilung des BQN-Programms

- Wo sieht man das Potenzial der BQN?
- Würdigung/Einordnung des BQN-Programms und seiner Konzeption und Ausrichtung vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen
- Was macht das Besondere (innovative) der Netzwerkstrategie aus und welche Effekte werden dadurch nach Meinung der Akteure erzielt in Bezug auf
 - Modellhaftigkeit
 - BQN als Bündelungsinstrument für eine integrierte Förderkonzeption
 - Förderung aus einem Guss
 - Effizienzsteigerung durch Strukturverbesserung bzw. Vernetzung
 - Synergieeffekte
 - Ressourcenbündelung durch ökonomischerer Mitteleinsatz - Steigerung der Effizienz des Mitteleinsatzes
 - Effizienzsteigerung: Ressourcengewinn durch Umverteilungen, Mittelfreisetzung bzw. Umwidmungsmöglichkeiten
- Nachhaltigkeit/Verfestigung/Transfer des BQN-Fokus

Literatur

- Bednarz-Braun, Iris/Bischoff, Ursula (2006): Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis. Deutsches Jugendinstitut München/Halle
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Grund- und Strukturdaten 2005. Berlin/Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Berufsbildungsbericht 2006. Bonn/Berlin.
- Deutsches Jugendinstitut (2004a): Schule – und dann? Förderangebote zur Prävention von Schulabbruch und Ausbildungslosigkeit. München/Halle
- Deutsches Jugendinstitut (2004b): Azubis unterschiedlicher Herkunftskultur: wie kommen sie im betrieblichen Alltag miteinander aus? Erste Ergebnisse einer mündlichen und schriftlichen Befragung von Auszubildenden aus vier Großbetrieben. München/Halle
- Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit (ehs) Dresden/BQN Sächsische Schweiz (2006): Netzwerkanalyse. Manuskript
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorenstützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld
- Schulte, Erhard (2002): Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf. Das BQF-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), in: Gericke, Thomas/Lex, Tilly/Schaub, Günther/Schreiber-Kittl, Maria/ Schröpfer Haike (Hrsg.): Jugendliche fördern und fordern. Strategien und Methoden einer aktivierenden Jugendsozialarbeit, München, S. 331-340