

Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

**Regionale Integrationsprojekte des
Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms Teil A „Arbeit für Thüringen“**

Juni 2012

Leitfaden Kooperation und Netzwerkarbeit



LEITFADEN KOOPERATION UND NETZWERKARBEIT

Autorinnen:

Nicola Köberl
Nina Wielage

Ansprechpartnerin

Nina Wielage
Consultant

T 030 30 20 20-270

M 0151 580 15-270

F 030 30 20 20-299

nina.wielage@r-m.com

INHALT

1.	Einleitung	1
2.	Was bedeuten die Begriffe Kooperation und Netzwerkarbeit?	1
3.	Welchen Nutzen stiften Kooperationen?	3
4.	Wann sollten Kooperationen aufgebaut werden?	3
5.	Schritt für Schritt: Vorhandene Kooperationen überprüfen, neue aufbauen und Verstetigen	3
5.1	Phase I: Bedarfsanalyse	4
5.2	Phase II: Aufbau neuer und Prüfung vorhandener Kooperationen	5
5.2.1	Phase II A: Recherche möglicher Kooperationspartner	6
5.2.2	Phase II B: Ansprache und Gewinnung von Kooperationspartnern	7
5.2.3	Phase II C: Definition der Ziele der Zusammenarbeit	9
5.2.4	Phase II D: Konkretisierung der Zusammenarbeit	10
5.2.5	Phase II E: Formalisierung der Zusammenarbeit	12
5.3	Phase III: Pflege der Kooperationen	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen der Kooperationsarbeit	4
Abbildung 2: Schritte des Aufbaus neuer und der Prüfung vorhandener Kooperationen	6
Abbildung 3: Beispiele für Ziele von Kooperationen der regionalen Integrationsprojekte	9
Abbildung 4: Anregungen zur Konkretisierung bzw. zur Überprüfung von Kooperationen	10
Abbildung 5: Anregungen zur Abwägung des Formalisierungsgrades der Kooperation	12
Abbildung 6: Anregungen zur Pflege von Kooperationen	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielhafte Vorlage einer systematischen Bedarfsanalyse zu Kooperationsbeziehungen der regionalen Integrationsprojekte	5
---	---

1. EINLEITUNG

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an die Mitarbeiter¹ der 24 regionalen Integrationsprojekte des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms Teil A „Arbeit für Thüringen“. Er gibt insbesondere Hinweise zum Aufbau und zur Verstetigung von Kooperationen mit anderen Institutionen und Akteuren im Rahmen der Integrationsarbeit.

Der Leitfaden wurde erstellt im Rahmen der begleitenden und aktivierenden Evaluierung des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms „Arbeit für Thüringen und Zukunft Familie“, welche die Rambøll Management Consulting GmbH im Auftrag der GfAW – Gesellschaft zur Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen mbH durchführt. Er basiert inhaltlich auf den Erfahrungen aus der begleitenden und aktivierenden Evaluierung des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms sowie aus Begleitungen ähnlicher Projekte. Daneben wurde ergänzend Sekundärliteratur herangezogen.

Grundsätzlich gilt: Der vorliegende Leitfaden bildet eine Zusammenstellung guter und von Integrationsbegleitern als sinnvoll erachteter Praktiken im Umgang mit Kooperationspartnern. Der Leitfaden ist ein systematisches Gerüst, welches exemplarisch aufzeigt, wie Kooperationsbeziehungen auf- und ausgebaut werden können. In der praktischen Umsetzung ist es die Aufgabe der regionalen Integrationsprojekte, dieses Gerüst mit Leben zu füllen.

Zunächst werden in Kapitel 2 die Begriffe Kooperation und Netzwerkarbeit genauer abgegrenzt. In Kapitel 3 wird der Nutzen von Kooperationen für die regionalen Integrationsprojekte kurz dargestellt. Die beiden folgenden Kapitel 4 und 5 geben Anregungen dazu, wann und wie neue Kooperationen konkret aufgebaut werden können. Da die regionalen Integrationsprojekte schon mit einer Vielzahl von Partnern kooperieren, wird in Kapitel 5 auch immer wieder auf das Vorgehen bei bereits bestehenden Partnerschaften Bezug genommen.

2. WAS BEDEUTEN DIE BEGRIFFE KOOPERATION UND NETZWERKARBEIT?

Die Begriffe Kooperation und Netzwerkarbeit werden in verschiedenen Zusammenhängen z. T. synonym verwendet und von verschiedenen Autoren unterschiedlich abgegrenzt.² Der Leitfaden orientiert sich an den folgenden Definitionen von Kooperation und Netzwerkarbeit.

Kooperation

Kooperation bezeichnet im Folgenden eine arbeitsteilige Organisation und Erstellung bzw. Erbringung von Leistungen, wie z. B. Dienstleistungen. Neben der Kooperation innerhalb eines Betriebs oder einer Einrichtung gibt es die Kooperation mit externen Akteuren und Institutionen. Diese externen Kooperationen beruhen auf informellen oder formellen Vereinbarungen zwischen rechtlich selbständigen Akteuren. Sie können kurzfristig oder langfristig ausgestaltet sein und der Grad der Kooperation kann dabei von dem reinen Austausch von Informationen über das Abstimmen von Maßnahmen bis hin zur gemeinsamen Zusammenarbeit am selben Prozess reichen. Zugrunde liegt in der

¹ Im vorliegenden Dokument wird sprachlich jeweils nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist jeweils inbegriffen.

² Z.T. wird Netzwerkarbeit als Bedingung für Kooperation genannt (vgl. Seckinger / Santen, van: Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis: Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder und Jugendhilfe, München, 2003). Andere Autoren nennen umgekehrt Kooperation als Voraussetzung für Netzwerkarbeit (vgl. z. B. Büchter / Gramlinger: Überlegungen zur Analyse der Wirksamkeit von Instrumenten und Maßnahmen zur Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung, in: Gramlinger / Büchter (Hrsg.): Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung, Paderborn, 2004, S. 45-64).

Regel das Erkennen einer gemeinsamen Problemlage, zu deren Lösung eine Zusammenarbeit förderlich erscheint. Daneben kann die Richtung der Kooperation u.a. vertikal oder horizontal verlaufen. Eine vertikale Kooperation liegt vor, wenn die Zusammenarbeit im Sinne eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses erfolgt. Bei horizontalen Kooperationen arbeiten die Partner gleichberechtigt zusammen.³

Netzwerkarbeit

Nach der Definition des Bundesinstituts für Berufsbildung geht Netzwerkarbeit über Kooperation, welche häufig auf bilaterale Beziehungen beschränkt ist, hinaus.

„Sie [Netzwerkarbeit] verlangt das Zusammenwirken möglichst aller relevanten Institutionen und Gruppen eines Sozialraums, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen(...) Zu diesem Zweck stimmen die Partner ihre Strategien ab, bündeln ihre Ressourcen, koordinieren ihre Planungen und bauen Förderketten auf. Der sparsame Umgang mit Ressourcen und die ressortübergreifende Zusammenarbeit tragen dazu bei, die Effizienz von Förderangeboten zu erhöhen und die Wirksamkeit über die Möglichkeiten der einzelnen Partner hinaus zu steigern.“⁴

Die regionalen Integrationsprojekte betreiben vorrangig Kooperationen

Gemäß der geschilderten Definitionen von Kooperation und Netzwerkarbeit sowie auf Basis der bisherigen Erfahrungen der begleitenden und aktivierenden Evaluierung⁵ wird deutlich, dass die regionalen Integrationsprojekte eher Kooperationen als Netzwerkarbeit mit externen Akteuren betreiben; die Verbindung zwischen den externen Akteuren wird von den Integrationsprojekten i. d. R. nicht wie bei der Netzwerkarbeit gezielt intensiviert.

Die Kooperationen der regionalen Integrationsprojekte können einerseits als horizontale und andererseits als vertikale Kooperationen bezeichnet werden. Eine horizontale Kooperation liegt z. B. vor, wenn ein regionales Integrationsprojekt mit einer Suchtberatungsstelle einzelfallbezogen zusammenarbeitet. Eine vertikale Kooperation ist etwa die Kooperation mit den Regionalberatern der GfAW, da es sich hierbei um eine Art Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis handelt und dennoch beide das gleiche Ziel - Arbeitsmarktintegration der Projektteilnehmenden - verfolgen. Eine Mischform stellt die Zusammenarbeit der regionalen Integrationsprojekte mit den Jobcentern dar. Zum einen betreiben die Jobcenter während der Projektteilnahme weiterhin Beratung und Vermittlung und prüfen den Zugang zu weiteren Angeboten aus der Regelförderung (horizontale Kooperation). Zum anderen übernehmen die Projekte originäre Aufgaben der Jobcenter und führen diese deutlich intensiver aus, was eher einer Beauftragung und damit einer vertikale Kooperation gleichkommt.

³ Vgl. zusammenfassend Deutscher Verein für Öffentliche Arbeit und Private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit, 7. Auflage, Frankfurt am Main 2011, S.531.

⁴ Bundesinstitut für berufliche Bildung (BIBB): Glossar Good Practice Center: Förderung von Benachteiligten in der Berufsbildung: Themen der Benachteiligtenförderung, Website des BIBB (<http://www.good-practice.de/2747.php>), Stand 20.06.2012.

⁵ Dies ergibt sich insbesondere aus den Fallstudien und der Online-Befragung der Projekte durch die Rambøll Management Consulting GmbH in den Jahren 2011 und 2012, welche im Rahmen der begleitenden und aktivierenden Evaluierung des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms im Auftrag der GfAW mbH durchgeführt wurden.

3. WELCHEN NUTZEN STIFTEN KOOPERATIONEN?

Vorrangiges Ziel der regionalen Integrationsprojekte ist die langfristige und nachhaltige Integration der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt. Um den oft multiplen Problemlagen der Teilnehmenden zu begegnen, ist ein umfassendes Beratungs-, Betreuungs- und Vermittlungsangebot notwendig, welches selten eine Stelle (regionales Integrationsprojekt) allein leisten kann. Daher ist ein Austausch bzw. die Zusammenarbeit mit vielfältigen Institutionen und Akteuren notwendig. Dies ist auch ein wesentlicher Aspekt des Case-Management-Ansatzes, den die Integrationsbegleiter in den regionalen Integrationsprojekten verfolgen.

4. WANN SOLLTEN KOOPERATIONEN AUFGEBAUT WERDEN?

Kooperationen können einerseits quasi „prophylaktisch“ eingegangen werden, ohne dass zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme die Leistungen oder die Unterstützung des Partners gebraucht werden. Andererseits können Kooperationen auch erst dann aufgebaut werden, wenn ein akuter Unterstützungsbedarf durch andere Stellen besteht (Ad-hoc-Kooperation).

Der Vorteil von **Ad-hoc-Kooperationen** besteht darin, dass erst Zeit in die Kooperationsarbeit aufgewendet werden muss, wenn entsprechender Handlungsbedarf besteht. Jedoch bringen Ad-hoc-Kooperationen auch entscheidende Nachteile mit sich: Bei akutem Hilfebedarf können sich die Unterstützungsleistungen verzögern oder nur suboptimal erbracht werden, u. a. weil

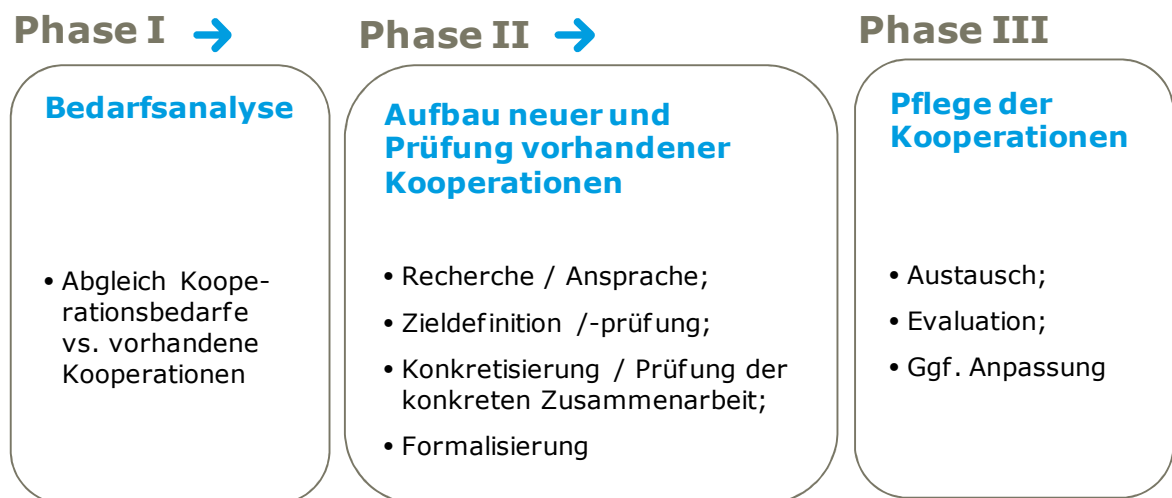
- entsprechende Stellen und Ansprechpartner erst recherchiert werden müssen,
- die Partner erst über das regionale Integrationsprojekt, seine Ziele und Ansätze informiert werden müssen,
- noch kein Vertrauensverhältnis zwischen den Integrationsbegleitern und den Vertretern der Kooperationsstellen besteht,
- den Integrationsbegleitern ggf. unklar ist, welche Hilfestellungen die Partner leisten können und welche nicht.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es empfehlenswert, Kooperationen bereits frühzeitig vorzubereiten bzw. bestehende Kooperationen daraufhin zu prüfen, ob sie im Akutfall zielgerichtet genutzt werden können.

5. SCHRITT FÜR SCHRITT: VORHANDENE KOOPERATIONEN ÜBERPRÜFEN, NEUE AUFBAUEN UND VERSTETIGEN

Es gibt viele potentielle Kooperationspartner für die regionalen Integrationsprojekte, denen unterschiedliche Rahmenbedingungen zugrunde liegen und die sehr unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte haben. Auch arbeiten die regionalen Integrationsprojekte bereits auf verschiedene Art und Weise mit verschiedenen Partnern zusammen. Daher gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen für den Aufbau und die Pflege von Kooperationen. Das nachfolgend dargestellte Phasenmodell bietet jedoch eine Orientierungshilfe zur Überprüfung und Einordnung der laufenden Kooperationen und zum Aufbau neuer Partnerschaften.

Abbildung 1: Phasen der Kooperationsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

5.1 Phase I: Bedarfsanalyse

Kooperationen haben keinen Selbstzweck. Sie sollten zielgerichtet zur Unterstützung der sozialen Stabilisierung, der Qualifizierung und / oder der Arbeitsmarktintegration der Teilnehmenden der regionalen Integrationsprojekte eingegangen werden. Entsprechend sollten bei Kooperationsbeziehungen die Bedarfe der Teilnehmenden im Mittelpunkt stehen.

Die Bedarfe der Teilnehmenden können auf der individuellen Ebene angesiedelt sein (z. B. Schuldenprobleme, psychische Belastungen, etc.). Gleichzeitig gibt es aber auch auf struktureller Ebene Teilnehmerbedarfe, z. B. eine vertrauensvolle Zusammenarbeit des regionalen Integrationsprojekts mit dem Jobcenter, ausreichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten in der Region, Arbeitgeber, die prinzipiell bereit sind, auch Langzeit-arbeitslose einzustellen.

Die Unterstützungsbedarfe der Teilnehmenden können z. T. im Integrationsprojekt selbst abgedeckt werden. Auch bestehen u. U. bereits Kooperationsbeziehungen mit Partnern für bestimmte Bedarfslagen. Um zu identifizieren, welche Kooperationen zum Projekterfolg zusätzlich beitragen würden, bietet sich eine systematische Betrachtung der Bedarfe und der Möglichkeiten, diesen zu begegnen, an. Die folgende Tabelle kann als Grundlage für diesen Abgleich dienen. Es ist zweckmäßig, die Tabelle mit mehreren Integrationsbegleitern eines Projekts zu diskutieren, um möglichst viele Sichtweisen und Erfahrungen einbeziehen zu können.

Tabelle 1: Beispielhafte Vorlage einer systematischen Bedarfsanalyse zu Kooperationsbeziehungen der regionalen Integrationsprojekte

TN-Bedarfe	Bearbeitung durch IB	Welche Partner sind bereits einbezogen?	Einbeziehung weiterer Partner sinnvoll?
Individuelle Ebene			
Motivations-/ Hoffnungslosigkeit	X	<ul style="list-style-type: none"> Jugendberufshilfe GfAW 	–
Berufliche Orientierungslosigkeit	X	<ul style="list-style-type: none"> Berufsberatung / Arbeitsagentur 	–
Fehlende Qualifikation	–	<ul style="list-style-type: none"> Jobcenter GfAW 	–
Fehlende Sozialkompetenz	X	–	–
Schulden	–	<ul style="list-style-type: none"> 1 Schuldnerberatung 	X
Sucht	–	<ul style="list-style-type: none"> 1 Suchtberatung 	X
Familiäre Probleme	X	<ul style="list-style-type: none"> 1 Familienberatungsstelle 	–
Psychische Probleme	X	<ul style="list-style-type: none"> Psychologe auf Honorarbasis 	X
Gesundheitliche Probleme	–	<ul style="list-style-type: none"> 1 Krankenkasse Gesundheitsamt 	X
...			
Strukturelle Ebene			
Schlechte ÖPNV-Anbindungen	X	<ul style="list-style-type: none"> Jobcenter 	X
Fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten	–	<ul style="list-style-type: none"> Jugendamt 	X
Praktikumsstellen fehlen	X	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsverband 	X
Passende Stellen fehlen	X	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftsverband 	X
...			

Anmerkung: IB: Integrationsbegleiter der regionalen Integrationsprojekte des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms „Arbeit für Thüringen“ (LAP Teil A); ÖPNV: Öffentlicher Personennahverkehr.
 Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Phase II: Aufbau neuer und Prüfung vorhandener Kooperationen

Auf Basis der systematischen Bedarfsanalyse (vgl. Abschnitt 5.1) kann nun der Aufbau neuer Kooperationen und die Überprüfung der bereits bestehenden Kooperationen angegangen werden. Die im Folgenden dargestellten Schritte beziehen sich zunächst auf den Aufbau neuer Kooperationen. Bei bereits bestehenden Kooperationen gilt es an einigen Stellen zu prüfen, ob die gelebten Kooperationen die Anforderungen bereits erfüllen, oder ob nachgebessert werden muss.

Abbildung 2: Schritte des Aufbaus neuer und der Prüfung vorhandener Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

5.2.1 Phase II A: Recherche möglicher Kooperationspartner

Einige Kooperationspartner sind seit Beginn des Projekts gesetzt, wie z. B.

- die Gesellschaft für Wirtschafts- und Arbeitsförderung des Freistaats Thüringen mbH (GfAW) mit Ihren vier Regionalberatern für die vier Thüringer Regionen,
- die Jugendberufshilfe e.V. als Beratung zur Integrationsbegleitung von jüngeren Teilnehmenden unter 25 Jahren oder
- das örtliche Jobcenter.

Daneben bedarf es entsprechend der systematischen Bedarfsanalyse (vgl. Abschnitt 5.1) weiterer Kooperationspartner. Zur Abklärung, welche möglichen Partner in der Region tätig sind, bieten sich u. a. folgende Recherchemöglichkeiten.

Recherche innerhalb der eigenen Organisation:

In Dienstbesprechungen und / oder per E-Mail kann bei den Trägern der regionalen Integrationsprojekte im eigenen Hause abgeklärt werden,

- ob im Rahmen anderer Projekte bereits mit entsprechenden Partnern zusammengearbeitet wurde oder
- ob die Mitarbeiter mögliche Partner aus anderen Zusammenhängen bereits kennen.

Recherche im Download-Bereich der GfAW:

Im geschützten Download-Bereich auf der GfAW-Webseite⁶ sind Listen mit Kontaktdaten zu

- anerkannten Beratungsstellen in der Erziehungs-, Ehe-, Familien- und Lebensberatung sowie einigen psychologischen Beratungsstellen in Thüringen verfügbar
- sowie Kontakte zu geförderten Beratungsnetzwerken zu Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit.

⁶ http://www.gfaw-thueringen.de/cms/index.php5?s=gfaw_gesellschaft&pid=3&spid=7& , Stand 24.05.2012.

Eigene weiterführende Recherche:

Ergänzend kann es nötig sein, eigene Recherche zu betreiben, z. B. über

- Internetrecherche (Recherche über Suchmaschinen, gezielte Suche in der Region, z. B. über www.gelbe-seiten.de, oder Recherche über Internetangebote von Dachverbänden, etc.) oder
- (Telefonische) Anfragen bei der Kommunalverwaltung zu bestehenden Angeboten,
- (Telefonische) Anfragen bei bestehenden Netzwerken und Verbänden zu bestehenden Angeboten in der Region,
- etc.

5.2.2 Phase II B: Ansprache und Gewinnung von Kooperationspartnern

Wen sollte man bei den potentiellen Kooperationspartnern ansprechen?

- Oft ist es hilfreich, die Erstansprache mit Personen zu führen, die man bereits kennt und ohne viel Aufwand ansprechen kann. Diese Person kann ggf. an die jeweils Verantwortlichen verweisen.
- Sofern bei einem Kooperationspartner keine Personen bekannt sind, sollte im Einzelfall abgewogen werden, welche Ebene für den Aufbau einer Kooperation zuständig ist. Das kann z. B. die Leitungsebene bei lokalen Beratungsstellen sein, bei Unternehmen ist es je nach Größe die Personalabteilung.
- Arbeitgeberakquise auf Jobmessen: Die Erfahrung mehrerer regionaler Integrationsprojekte hat gezeigt, dass eigene Stände auf Jobbörsen oder die Begleitung von Teilnehmenden auf Jobbörsen ein praktikabler Ansatz zum Aufbau von Kooperationen mit Arbeitgebern sind.

Über welches Medium sollte die Erstansprache laufen?

- Grundsätzlich eignen sich Telefongespräche am besten für die Erstansprache; Telefonate sind mit wenig Aufwand auf beiden Seiten verbunden und erste Rückfragen können direkt geklärt werden. Darüber hinaus sollte der Vertreter des regionalen Integrationsprojekts unmittelbar nach dem Telefonat in der Lage sein, schriftliche Informationen
 - über das regionale Integrationsprojekt und
 - zu ersten Vorstellungen zur Zusammenarbeit per E-Mail zu übermitteln.
- Ergänzend haben sich auch persönliche Informationsgespräche in der Praxis bewährt. Die Gespräche können entweder mit einzelnen Institutionen geführt werden oder mit mehreren Institutionen gleichzeitig. Bei Gruppeninformationen sollten Sie darauf achten, nicht alle potentiellen Partner gleichzeitig einzuladen, sondern die Gespräche thematisch zu bündeln. Beispielsweise kann es einen Informationstermin
 - für externe Beratungsstellen geben,
 - einen weiteren für Institutionen aus dem Bereich Kinderbetreuung,
 - einen für Arbeitgeber⁷,
 - einen für Partner im Gesundheitsbereich,
 - etc.

⁷ Siehe hierzu auch den „Leitfaden Arbeitgeberansprache“, welchen die Rambøll Management Consulting GmbH im Rahmen der begleitenden und aktivierenden Evaluierung des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms erstellt hat. Diesen finden Sie im geschützten Download-Bereich der GfAW (www.gfaw-thueringen.de).

- Weiterhin können fehlende Kooperationspartner (wie z. B. Unternehmen) durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit in Form von Vorträgen oder Messeauftritten über das regionale Integrationsprojekt informiert und auf diesem Weg als Kooperationspartner gewonnen werden.

Was ist inhaltlich bei der Ansprache zu beachten?

- Ziele und Aktivitäten des regionalen Integrationsprojektes sollten kurz beschrieben werden.
- Betonen Sie, dass die Kooperation nicht auf Konkurrenz sondern auf Gegenseitigkeit ausgerichtet ist. Jeder der beteiligten Akteure leistet einen Beitrag und zieht einen Nutzen aus der Kooperation (Win-Win-Situation). Ziel der Kooperation ist ein Mehrwert, der nur erreicht werden kann, wenn verschiedene Beteiligte ihre unterschiedlichen Kompetenzen und Qualitäten einbringen und erfolgsrelevantes Wissen für einander zugänglich machen.⁸
- Beispiele für Kooperationsnutzen seitens der externen Kooperationspartner:

für Unternehmen:

- Verminderter Rekrutierungsaufwand / Vorselektion der Arbeitnehmer;
- Betreuung während Praktikum oder Einarbeitung;

für Beratungsstellen:

- Vorklärung der Situation der Teilnehmenden durch regionale Integrationsprojekte ist möglich;
 - Vorbereitung und ggf. Begleitung der Teilnehmenden auf Termine in Beratungsstellen durch Integrationsbegleiter kann angeboten werden;
 - besserer Informationsstand über Klienten ist möglich, weil die Integrationsbegleiter sehr gut über die Gesamtsituation des TN Bescheid wissen;
 - enger Kontakt der Integrationsbegleiter zu Teilnehmenden ermöglicht schnelle Rückspiegelung zu positiven und negativen Entwicklungen;
 - bei Schwierigkeiten mit dem TN steht ein weiterer Ansprechpartner zur Verfügung;
 - höhere Erfolgswahrscheinlichkeit durch gemeinsame Begleitung der Teilnehmenden.
- Vereinbaren Sie das weitere Verfahren, z. B. erneuter Telefontermin, schriftlicher Austausch mit Informationen oder ggf. bereits Kooperationsleitlinien, persönliches Treffen etc.

⁸ Sofern dies unter Einhaltung des Datenschutzes möglich ist.

Allgemeiner Tipp:

- Für den Aufbau von Kooperationen ist es hilfreich, eine Person von übergreifender Bedeutung zu gewinnen (z. B. Bürgermeister, Geschäftsführer des Jobcenters, etc.), die eine Art Schirmherrschaft übernimmt und ggf. ein Referenzschreiben zur Verfügung stellt⁹. Dadurch wird den Angesprochenen deutlich, dass die Kooperation von Relevanz ist und dass es lohnenswert ist, sich intensiver damit zu befassen.

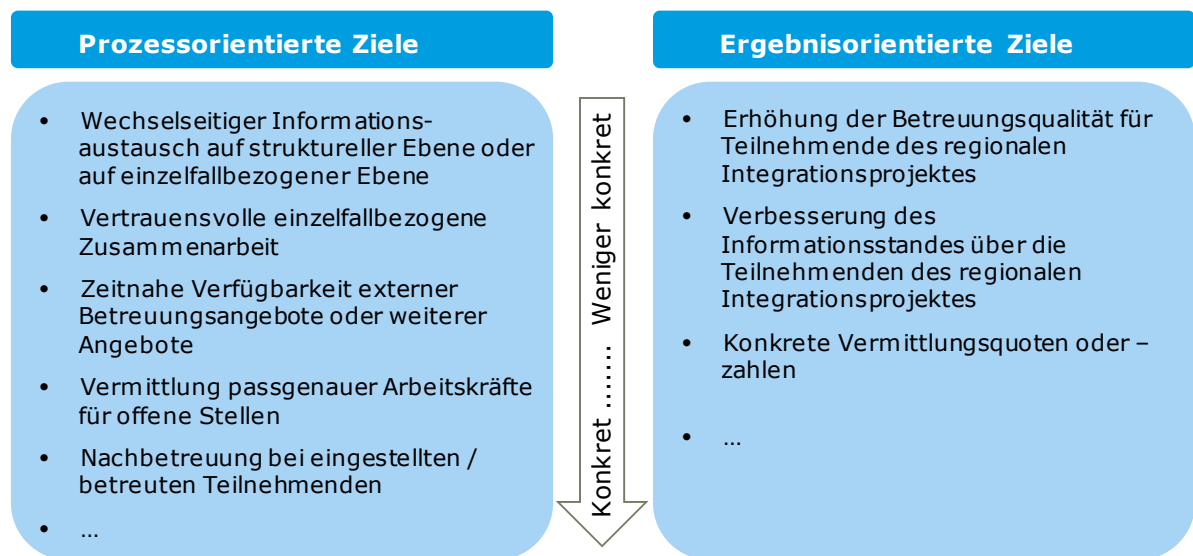
5.2.3 Phase II C: Definition der Ziele der Zusammenarbeit

Wichtige Bedingung einer erfolgreichen Kooperation ist, dass beiden Partnern klar ist, welches Ziel mit der Kooperation verfolgt wird. Die Kooperationsziele neuer Kooperationen sollten gemeinschaftlich definiert werden und als Leitbild für die weitere Zusammenarbeit dienen. Bei bereits bestehenden Kooperationen können Sie überprüfen, ob die Zusammenarbeit klar definierte Ziele verfolgt und ob es ggf. einer klareren Präzisierung der Ziele oder einer Anpassung der Ziele bedarf.

Die Zieldefinition oder -präzisierung sollte idealerweise persönlich zwischen den Projektverantwortlichen erfolgen.

Es können verschiedene Arten von Zielen festgelegt werden. Im Kontext der regionalen Integrationsprojekte können entweder **prozessorientierte oder ergebnisorientierte Ziele** festgelegt werden. Auch können die Ziele **eher konkret oder eher allgemein formuliert** werden. Je konkreter die Ziele, desto höher die Verbindlichkeit der Kooperation. Jedoch können Partner aufgrund ihrer eigenen Rahmenbedingungen oftmals keine konkreten Ziele mitbringen. Nachfolgend werden einige Beispiele für Kooperationsziele genannt.

Abbildung 3: Beispiele für Ziele von Kooperationen der regionalen Integrationsprojekte



Anmerkungen: Die beispielhaft genannten Ziele können z. T. nur auf Kooperationen mit bestimmten Partnern bezogen werden.
 Quelle: Eigene Darstellung.

⁹ Vorlage muss ggf. durch das regionale Integrationsprojekt erstellt werden.

Was ist bei der Definition der Kooperationsziele zu beachten?

- Diskutieren Sie offen und ehrlich Ihre Wünsche und Erwartungen an die Kooperation und schaffen Sie somit Vertrauen.
- Behalten Sie die Perspektive und die Rahmenbedingungen des Gegenübers im Auge.
- Überfordern Sie den Partner nicht. Lassen Sie sich zu Beginn ggf. auf weniger ambitionierte oder konkrete Ziele ein, welche im weiteren Verlauf der Kooperation ggf. angepasst werden können.
- Bedenken Sie bei der Zieldefinition einer horizontalen Kooperation (z. B. mit externen Beratungsstellen), dass es zwischen Ihnen und dem Partner keine Hierarchie-Unterschiede gibt. Die Kooperation erfolgt auf Augenhöhe und beruht auf Freiwilligkeit.

5.2.4 Phase II D: Konkretisierung der Zusammenarbeit

Neben der klaren Zieldefinition sind eindeutige Absprachen über die praktische Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Bei der Vorbereitung der Ausgestaltung der Zusammenarbeit bietet es sich an, vorab zu überlegen, welche Aspekte man mit dem Partner absprechen möchte. Folgende Übersicht gibt Ihnen Anregungen zu derartigen Aspekten. Diese sind bereits als Fragen formuliert und können in ähnlicher Weise den Kooperationspartnern gestellt werden. Diese können auch zur Überprüfung vorhandener Kooperationen herangezogen werden.

Abbildung 4: Anregungen zur Konkretisierung bzw. zur Überprüfung von Kooperationen

Beispielfragen zur Konkretisierung der Zusammenarbeit

- Welche konkreten Aufgaben / Ressourcen bringen die Kooperationspartner in der Zusammenarbeit ein und welche bringen sie nicht ein?
- Welche Informationen werden ausgetauscht? Soll auch ein einzelfallbezogener Austausch stattfinden? Wie wird dabei mit dem Datenschutz umgegangen?
- Wie häufig und zu welchen Anlässen werden Informationen ausgetauscht?
- Auf welche Weise findet der Austausch statt (persönlich, telefonisch, in Form von Berichten...)
- Wer sind die jeweiligen Ansprechpartner für die verschiedenen Aspekte der Zusammenarbeit? Was sind die Kontaktdaten und wie sind sie erreichbar?
- Welche Rückmeldeformate soll es bei Konflikten in der Kooperation geben?
- ...

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die regionalen Integrationsprojekte sind insbesondere die Kooperationen mit dem Jobcenter, mit externen Beratungsstellen und mit Arbeitgebern von großer Relevanz. Daher sind nachfolgend spezifische Fragestellungen für den Aufbau und die Prüfung bestehender Kooperationen mit diesen Partnern aufgelistet.

Fragestellungen für die Konkretisierung der Zusammenarbeit **mit den Jobcentern**

Strukturelle Ebene:

- Welche Vorkehrungen werden getroffen, damit bei Personalfluktuations schnell neue Ansprechpartner für die Integrationsbegleiter zur Verfügung stehen?
- Gibt es einen festen Koordinator für das LAP Teil A? Welche Rolle hat dieser?
- Wie häufig und zu welchen Themen soll ein Austausch zwischen Projektleitung und LAP A Koordinator im Jobcenter stattfinden?
- Welche Zielgruppen werden in das LAP Teil A zugewiesen?
- Wie wird der Arbeitgeberservice in die Vermittlungsbemühungen der Integrationsbegleiter konkret einbezogen? Welche Form der Arbeitgeberansprache betreibt das Integrationsprojekt eigenständig?

Einzelfallebene:

- Wie soll die Übergabe der Teilnehmenden stattfinden?
- Welchen Austausch führen zuständige Vermittler / Fallmanager und Integrationsbegleiter während der Betreuung im regionalen Integrationsprojekt?
- Sollen individuelle Zielsetzung der Teilnahme am LAP Teil A mit den Vermittlern / Fallmanager abgestimmt werden?
- Welche Austauschroutinen gibt es hinsichtlich der Zuführung der Teilnehmenden zu weiteren Fördermaßnahmen?
- Wie berichtet der Integrationsbegleiter bei der Rückführung von Teilnehmenden an das Jobcenter?

Fragestellungen für die Konkretisierung der Zusammenarbeit **mit externen Beratungsstellen:**

- Wie wollen die Partner auf teilnehmerübergreifender Ebene zusammenarbeiten (z. B. Vorstellung der externen Beratungseinrichtung für Teilnehmende mit ähnlichen Problemlagen im regionalen Integrationsprojekt)?
- Inwieweit werden Integrationsbegleiter in den individuellen externen Beratungsprozess einbezogen (Austauschroutinen, Begleitung zu Terminen in externer Beratungseinrichtung)?
- Wie bereitet der Integrationsbegleiter den Teilnehmenden auf den externen Beratungsprozess vor (z. B. Vorbereitung von Unterlagen)?
- Welche Form der „Nachsorge“ betreibt der Integrationsbegleiter?

Fragestellungen für die Konkretisierung der Zusammenarbeit **mit Arbeitgebern:**

- Welche Praktikumsmöglichkeiten kann ein Arbeitgeber bieten?
- Werden vor einem Praktikum die Praktikumsinhalte klar definiert?
- Wie sieht die Betreuung während des Praktikums durch die Integrationsbegleiter aus?
- Wie und wann informiert ein Arbeitgeber das regionale Integrationsprojekt über seine offenen Stellen?
- Wie führt das regionale Integrationsprojekt ein Profiling / eine Vorselektion unter den Teilnehmern für offene Stellen durch?
- Welche Form der Nachbetreuung bietet das regionale Integrationsprojekt?

Allgemeiner Tipp:

Insbesondere **bei der Konkretisierung** der Zusammenarbeit sollten die **Mitarbeiter** der Partnerorganisationen dazu **befragt werden**, welche Bedarfe und Wünsche sie hinsichtlich der Kooperation in ihrer praktischen Arbeit sehen. Dies hat zwei Vorteile:

1. Die Verantwortlichen der beiden Partner erhalten Informationen aus der praktischen Umsetzungsebene, welche sehr wichtig für die Kooperation sein können.
2. Die Mitarbeiter fühlen sich beim Aufbau der Kooperation berücksichtigt und sind damit eher bereit, spätere Kooperationsstrukturen auch zu leben.

5.2.5 Phase II E: Formalisierung der Zusammenarbeit

Wenn Ziele und die konkrete Ausgestaltung der Kooperation vereinbart sind, gilt es, einen angemessenen Grad der Formalisierung mit dem Partner festzulegen.

- Sie können es bei den **mündlichen Vereinbarungen** belassen,
- sich auf **Protokolle der Absprachen** verständigen oder gar
- eine gemeinsame, **formale Kooperationsvereinbarung** verfassen.

Eine formale Kooperationsverbindung stellt die größte Verbindlichkeit der genannten Varianten her. Sie kann jedoch für die Art der Kooperation unpassend sein, z. B. wenn die Zusammenarbeit nur sehr punktuell ansteht oder die Zusammenarbeit bereits reibungslos abläuft. Bevor Sie eine bestimmte Form der Formalisierung vorschlagen, wägen Sie ab. Dabei können Ihnen die folgenden Beispielfragen helfen.

Abbildung 5: Anregungen zur Abwägung des Formalisierungsgrades der Kooperation

Beispielfragen zur Bestimmung des Formalisierungsgrades

- Welchen Grad der Verbindlichkeit wird sich der Partner aus seiner Perspektive wünschen?
- Wird der Partner mit einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung überfordert?
- Inwieweit ist umgekehrt zu befürchten, dass eine formlose mündliche Vereinbarung ins Leere läuft?
- ...

Quelle: Eigene Darstellung

Im Zweifel können weniger konkrete aber schriftliche Vereinbarungen oder gute und von beiden Seiten getragene Protokolle der Absprachen gute Kompromisse sein.

Erfahrungen der regionalen Integrationsprojekte zur Formalisierung

Nach den Erfahrungen der regionalen Integrationsprojekte bieten sich bei externen Beratungsstellen schriftliche Vereinbarungen an, da der Kontakt hier ggf. nicht regelmäßig stattfindet.

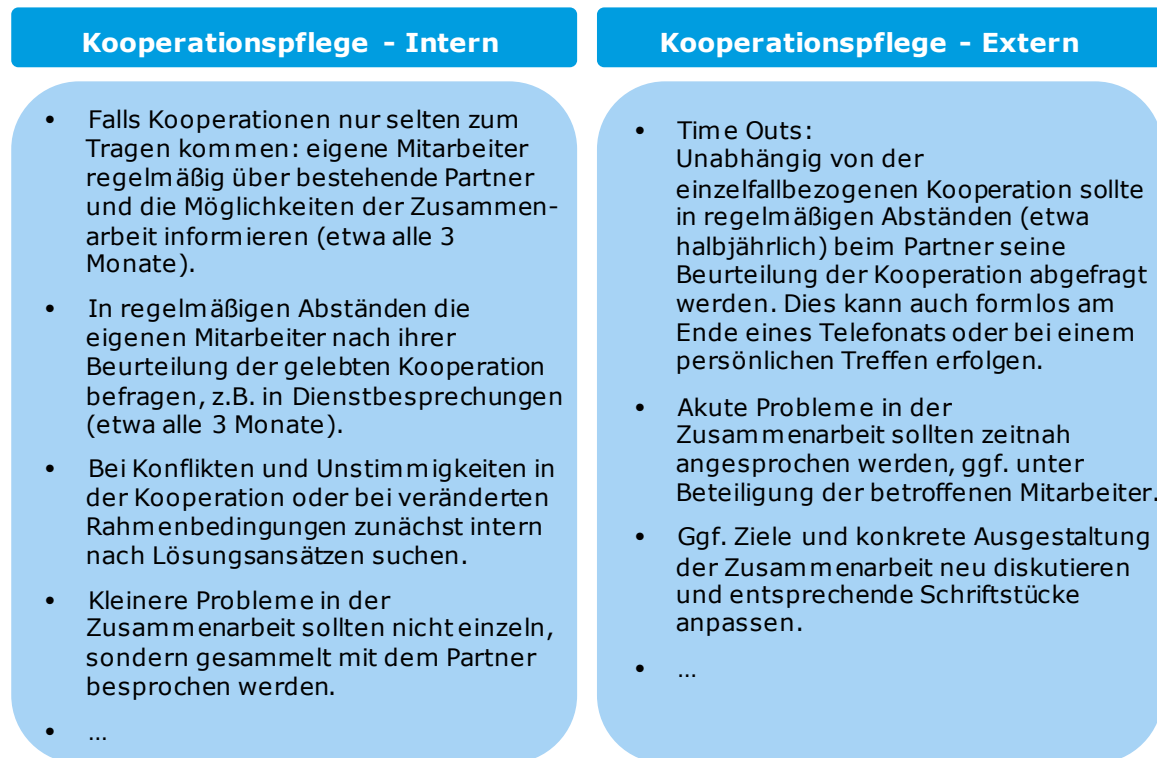
Auch in der wichtigen Kooperation mit dem Jobcenter gibt es gute Argumente für eine Kooperationsvereinbarung: Insbesondere bei Personalfluktuationen kann eine schriftliche Vereinbarung zum Wissenstransfer an neue Mitarbeiter in den Jobcentern aber auch in den regionalen Integrationsprojekten beitragen.

Für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern, mit denen nur punktuell eine Kooperation besteht, reichen i. d. R. mündliche Absprachen aus. Auf individueller Ebene hat es sich jedoch bewährt, die Ziele für Praktika schriftlich zu fixieren.

5.3 Phase III: Pflege der Kooperationen

Um eine Kooperation langfristig zu etablieren, muss sie gelebt werden. D. h. die vereinbarten Ziele und konkreten Schritte müssen bei den Mitgliedern der Organisationen bekannt sein, und auch so umgesetzt werden. Im Folgenden sind einige Anregungen zur Pflege von Netzwerken zusammengestellt, die die Projektleiter eines regionalen Integrationsprojekts bei der weiteren Verstetigung von Kooperationen unterstützen können.

Abbildung 6: Anregungen zur Pflege von Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Allgemeiner Tipp:

Objektiv fachliche Gründe reichen oft nicht für eine dauerhafte Zusammenarbeit aus. Wichtig ist, dass sich die Kooperationspartner in der Zusammenarbeit mit dem regionalen Integrationsprojekt wohlfühlen. Daher sollte für eine gute Stimmung gesorgt werden. Hier helfen oftmals einfache Dinge wie freundliche persönliche Einladungen, gemeinsame Teilnahme an Fachveranstaltungen, etc.