

Zum Netzwerk und zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI

Ein Evaluationsbericht

Dr. Harald Kohler unter Mitarbeit von: Sabrina Winnerlein
harald.kohler@uni-tuebingen.de

Institut für Politikwissenschaft
Professur für politische Wirtschaftslehre
Melanchthonstr. 36
72074 Tübingen
<http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip>



Zum Autor:

Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Politikwissenschaft – Professur für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldanalyse.

ISSN 1614-5925

© Tübingen 2004

Name des Autors

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Lehre und ausschließlich in der von der WiP-Redaktion veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – darf dieses Dokument von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Abstract

Das Arbeitspapier reflektiert die Erfahrungen einer begleitenden Evaluation der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI, einem Netzwerk für Migranten/innen. Bei der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI bildete sich eine funktionierende Netzwerkstruktur heraus. Innerhalb dieser Netzwerkstruktur wurden Akteure mit ähnlichen Interessen unter gemeinsamen Zielen zusammengeführt. Die Netzwerkstruktur unterstützte die Entwicklung innovativer und präventiver Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen.

The working paper reflects on the experiences gained from an evaluation which accompanied the development of a project/partnership KoLIBRI, a network for immigrants. In this project/partnership KoLIBRI developed a functioning network structure for immigrants in Germany. Within this network structure participants with similar interests were brought together with common goals. The network structure supported especially the development of innovative and preventive approaches for the improved integration into the labour market of immigrants in Germany.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Vorwort	6
1 Einleitung	8
2 Zu den Begriffen "Netzwerk" und "Innovation"	10
2.1 <i>Zum Begriff "Netzwerk"</i>	10
2.2 <i>Zum Begriff "Innovation"</i>	13
3 Das Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI	16
3.1 <i>Die Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft</i>	16
3.1.1 Die geplanten Selbststeuerungsgremien.....	16
3.1.2 Die Selbststeuerungsgremien und ihre Implementation.....	17
3.1.3 Die Arbeit der Steuerungsgruppe und die Treffen der Operationellen Partner während des Aktionszeitraums der Entwicklungspartnerschaft	18
3.1.4 Die Fachgruppen und Arbeitskreise der Entwicklungspartnerschaft	19
3.2 <i>Die Beteiligung der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI an den "Thematischen Netzwerken" der Gemeinschaftsinitiative EQUAL auf Bundesebene</i>	22
3.3 <i>Fazit und Konklusion zum Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI</i>	23

4	Die Innovationen der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI	26
4.1	<i>Die arbeitsmarktpolitischen und berufsbildenden Innovationen der Entwicklungspartnerschaft</i>	<i>26</i>
4.2	<i>Fazit und Konklusion zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft</i>	<i>31</i>
5	Resümee zum Netzwerk und zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI	32
	Anhang	37
I.	<i>Die Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI und ihre Integrationsleistungen</i>	<i>37</i>
II.	<i>Organigramm der Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI"</i>	<i>39</i>

Vorwort

Netzwerke gehören zu dem viel beschworenen, aber nur schwer zu realisierenden Phänomen – unabhängig davon, in welchem Bereich sie wirken sollen. In der Politik- und Verwaltungswissenschaft werden Netzwerke als eine Art der Steuerung verstanden, die zwischen Selbstorganisation und Hierarchie angesiedelt sind und die einige spezifische Leistungen erbringen können. Zu diesen zählt die Innovation sowie die Fähigkeit dezentral und differenziert zu agieren, um so möglichst viele Potentiale zu integrieren. Darüber ist auf hohem Abstraktionsniveau bereits reichlich geschrieben worden, doch wie solche Konzepte umzusetzen sind, welche Schwierigkeiten bei Netzwerken auftreten ist weniger beleuchtet worden.

Das vorliegende Papier reflektiert einerseits die Erkenntnisse der Forschung – auch des Lehrstuhleigners auf dem Gebiet der Arbeitsmarktpolitik, der Evaluationsforschung und insbesondere der Evaluation des Netzwerkes "Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg" –; andererseits basiert es auf den Erfahrungen des Autors aus einer über dreijährigen Begleitung der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI.

Was am Ende des Beitrags als „prozesshaft“ charakterisiert wird, zeigt die Schwierigkeiten des Unterfangens: Wie kooperieren eigensinnige Akteure, die weniger durch enge Beziehungen und gemeinsame Erfahrungen und Vorstellungen als durch die Attraktivität eines europäischen Förderprogramms zusammen gefunden haben?

Der gemeinsame Antrag besteht erst einmal auf Papier und muss erst mit Leben gefüllt werden. Dazu kann es sein, dass die Abweichung vom Plansoll durchaus kein Implementationsversagen darstellt, sondern eher eine flexible Anpassung an die Umstände, wie sie sich aus den aktuellen Interessenlagen der Projekte, den (gelegentlich sich wandelnden) Vorgaben der staatlichen Förderinstitutionen und den Bedürfnissen der Klienten ergeben. Ein begleitendes Evaluieren kann bei diesen Anpassungsprozessen behilflich sein, weil sich auch Steuerungsinformationen bereitstellen, als auch genügend Detailwissen über das Projekt und die Akteure erworben wird, um vorschnelle – auf simple Indikatoren beruhende – Urteile zu vermeiden. Das führt dann zu relativ breiten Beschreibungen des Phänomens und kaum zu allgemeinen Regeln und großen Theorien.

Wer aber die Komplexität der untersuchten Realität kennt, die Tücken der Praxis und deren mikropolitischen Untiefen, der wird die „dichte Beschreibung“ (C. Geertz) durchaus als angemessenes wissenschaftliches Vorgehen zu würdigen wissen.

Darüber hinaus kann es gerade auch Studierenden wichtige Einblicke in das „Geschäft“ geben, in dem nicht wenige Sozialwissenschaftler beruflich tätig sind.

Prof. Dr. Josef Schmid

1 Einleitung

Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL ist Teil der Strategie der Europäischen Union die darauf abzielt, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen und sicherzustellen, dass niemandem der Zugang zu diesen Arbeitsplätzen verwehrt wird. Als eine aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanzierte Initiative hat die Gemeinschaftsinitiative zum Ziel neue Wege in der Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichbehandlung von Arbeitssuchenden zu entwickeln. Sie eröffnet damit die Möglichkeit neue innovative Konzepte zur Weiterentwicklung von Politik und Praxis in Beschäftigung und Weiterbildung zu testen (vgl.: Europäische Kommission (Hrsg.) o.J.). Hierdurch stellt die Gemeinschaftsinitiative ein arbeitsmarkt- und berufsbildungspolitisches Laboratorium zur Politikinnovation in den Bereichen Beschäftigung und Weiterbildung dar.

Die Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI" (Kooperation lokal und international für beschäftigungswirksame Ressourcenförderung von Immigranten) als ein Netzwerk mit innovativen Handlungsansätzen hatte sich die Zielsetzungen der Gemeinschaftsinitiative zu eigen gemacht und beabsichtigte im Rahmen ihrer Projektarbeit einen innovativen Beitrag zur Beseitigung der Diskriminierung von Migrantinnen/innen auf dem baden-württembergischen Arbeitsmarkt und zur Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (vgl. KoLIBRI 2002a) u.a. durch Erhöhung ihrer beruflichen, persönlichen Flexibilität zu leisten. Erreicht werden sollte dies durch spezifische innovative Qualifizierungs- und Beratungsleistungen der Teilprojekte und durch eine entsprechende Vernetzung der Teilprojekte und ihrer Aktionen. Die Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI setzten an den unterschiedlichen Problemlagen ihrer Zielgruppe – den Migrantinnen/innen – an. Einen besonderen Schwerpunkt bildeten Maßnahmen zugunsten junger Menschen mit Migrationshintergrund an den Übergängen Schule-Ausbildung-Beruf. In diesen Übergangprojekten wurde versucht innovative Wege zur nachhaltigen Informations-, Orientierungs- und Begleitarbeit von Migrantinnen/innen zu beschreiten und diese unter Einbezug von ethnischen Akteuren und der Berücksichtigung der sozialen Umfeldbedingungen zu erproben. Zentrales konzeptionelles Element der Projektvorhaben war die Einbeziehung des muttersprachlichen Unterrichts der über die italienischen, kroatischen und türkischen Generalkonsulate angeboten wird.

Die nachfolgende Analyse und Bewertung des Netzwerkes der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI im Hinblick auf seine Struktur und seinen Innovationen erfolgt ausgehend von einer kurzen Definition der Begriffe Netzwerk und Innovation (Abschnitt 2), der Skizzierung des Netzwerkes der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI (Abschnitt 3) und der Darstellung der arbeitsmarktpolitischen und berufsbildenden Innovationen bzw. der innovativen Handlungsansätze der Entwicklungspartnerschaft. Ein abschließendes Resümee zum Netzwerk und zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft schließt die Analyse ab und nimmt eine Bewertung vor.

Die Grundlage für die Analyse bildeten:

- eine Dokumentenanalyse, bei der insbesondere prozessproduzierte Dokumente der Entwicklungspartnerschaft herangezogen wurden;
- Leitfaden gestützte (teilstandardisierte) Experteninterviews (vgl. Schmid 1995) mit den operativen Akteuren der Teilprojekte, die in den Jahren 2003 und 2004 durchgeführt wurden. Die Experteninterviews dienten der Ermittlung von projekt- und trägerspezifischen Informationen (Entscheidungsstrukturen, Implementation, Vernetzungsstrukturen der Teilprojekte) um hierüber mögliche Vernetzungsoptionen zu erfassen und ggf. eine qualitative Weiterentwicklung der Teilprojekte durch eine stärkere Vernetzung der Teilprojekte einzuleiten¹.

¹ Vgl. dazu detaillierter: Evaluation der Entwicklungspartnerschaft 2004

2 Zu den Begriffen "Netzwerk" und "Innovation"

2.1 Zum Begriff "Netzwerk"

Seit Anfang der 1970er-Jahre wird der Begriff des Netzwerkes für die Beschreibung von Beziehungsgeflechten zwischen Akteuren in recht unterschiedlicher Weise verwendet. In den 1990er-Jahren wurde der Begriff zu einem Forschungsschwerpunkt in der Wissenschaft bzw. zu einem neuen handlungsorientierten Schlagwort (vgl. Schmid/Krömmelbein/Köck/Heinrich 1999).

Zur Analyse von Netzwerken hat sich in den Sozialwissenschaften inzwischen eine Netzwerkforschung etabliert, die dazu dient die Struktur von (Kooperations-) Beziehungen von Netzwerken und deren Folgen zu analysieren. Im Bereich der Politikwissenschaft ist die Policy-Netzwerkanalyse als eine Methode zur Strukturbeschreibung (vgl. Papi 1993: 86) das zentrale Instrument zur Analyse von Netzwerken. Sie nutzt den Begriff des Netzwerkes um die überwiegend informelle (aber auch formelle) Interaktion zwischen Akteuren, meist Organisationen oder Einzelpersonen (als Mitglieder von Organisationen) mit unterschiedlichen, aber wechselseitig abhängigen Interessen, die ein gemeinsames Handlungsproblem auf einer dezentralen, nicht hierarchischen Ebene bearbeiten (Héritier 1993: 432), zu beschreiben. Ziel der Policy-Netzwerkanalyse ist die Erfassung aller ein Netzwerk bildenden Einheiten und deren Relationen untereinander die an der Gestaltung und Durchführung staatlicher Maßnahmen, sei es in der Politikformulierung oder Politikimplementierung, beteiligt sind. Als netzwerkbildende Merkmale lassen sich sieben zentrale Merkmale identifizieren: Akteure, Funktion, Struktur, Institutionalisierung, Spielregeln, Machtverteilung und Akteursstrategien (vgl. van Waarden 1992: 32 ff.).

Der Begriff "Netzwerk" betont die Selbstorganisation und -koordination zwischen autonomen Akteuren zur Erreichung gemeinsamer Ziele (Kauffeld/Wurzel 2003: 101). Angesiedelt sind interorganisationale Netzwerke, wenn die beteiligten Akteure Organisationen sind, im Spannungsfeld von Markt und Hierarchie (vgl. Kappelhoff 1999: 28). Deshalb erscheinen interorganisationale Netzwerke als komplexe soziale Gebilde und Prozesse auf Grundlage von zielgerichteten Handlungen strategisch denkenden Akteuren und den daraus entstehenden nichtintendierten Handlungsfolgen

sowie von sich eventuell daraus entwickelnden symbolischen Identifikationen bis hin zur Ausbildung einer kollektiven Netzwerkidentität (vgl. Kappelhoff 1999: 31). Bestimmende Größen eines Netzwerkes sind u.a. Reichweite, Dichte, Kooperationsausmaß, Homogenität und Heterogenität. Die Funktionslogik eines Netzwerkes kann mit den Begriffen Reziprozität, Vertrauen, Kompromissfähigkeit, freiwillige Beschränkung und Cooperative Competition beschrieben werden (vgl. Kauffeld/Wurzel 2003: 110). Der Nutzen eines Netzwerkes individuell und kollektiv bestimmt sich durch eine Erweiterung der Kapazitäten einzelner Akteure (Verfügbarkeit externen Wissens), Effizienzvorteile und Synergieeffekte (Zusammenwirken komplementärer Kompetenzen), die Beschleunigung des Lernens der beteiligten Akteure durch kollektive Lernprozesse, der Verbesserung zukünftiger Kooperationskompetenz der Akteure sowie der Erweiterung von Handlungsspielräumen. Damit stellt ein Netzwerk ein Organisationsmuster zur Ermöglichung von kollektiven Lernprozessen unter den Bedingungen komplexer Verflechtungsbeziehungen in einer turbulenten Umgebung dar. Zur wesentlichen Beschleunigung der Lernprozesse in einem Netzwerk (learning by interacting) tragen die gemeinsame Problemlösungsorientierung, Know-how-Pooling und kontinuierlicher Erfahrungsaustausch mit Feed-back-Mechanismen bei (Kauffeld/Wurzel 2003: 111).

Die Vorteile einer Netzwerkbildung können nur ausgeschöpft werden, wenn ein Netzwerk seine Struktur an den Akteurskonstellationen als auch an den gemeinsamen Zielen seiner Akteure orientiert und somit eine an die spezifische Situation angepasste innere Struktur entwickelt. Existiert keine innere Strukturform (Aufbau- und Ablauforganisation) ist die Funktionsfähigkeit eines Netzwerkes eingeschränkt. Zu aufwendige und zu komplexe Strukturen die mit einem hohen Aufwand einhergehen, können dabei die Mitwirkungsbereitschaft der Akteure als auch die Effizienz des Netzwerkes beeinträchtigen (Überinstitutionalisierung). Werden dem gegenüber zu wenige Strukturen geschaffen, wird der Zusammenhalt der Akteure geschwächt bzw. es kommt zu nicht langfristig arbeitsfähigen Strukturen (Unterinstitutionalisierung) (vgl. Kohlmeyer 2003: 17). Neben der Organisationsstruktur eines Netzwerkes ist für den Netzwerkerfolg ein entsprechendes Netzwerkmanagement von Bedeutung, d.h. die konkrete Organisation und Umsetzung der Kooperation im Rahmen der geschaffenen Netzwerkstrukturen (vgl. Spieckermann 2003: 40). Dementsprechend gilt es – insbesondere je komplexer die Ziele der Akteure eines Netzwerkes sind – geeignete Gremien und Organisationsformen und Kooperationsformen

zwischen den Gremien zu finden sowie Regularien für eine Kooperation zu schaffen und diese durch ein aktives Netzwerkmanagement zu fördern. Die Ansatzpunkte für ein Netzwerkmanagement bzw. für eine Netzwerksteuerung sind u.a. klare personelle bzw. institutionelle Zuständigkeiten, die Sicherung des Informationsflusses, die Etablierung von gemeinsamen Kommunikationsformen (vgl. Spieckermann 2003: 40), eine enge Kooperation zwischen den einzelnen Steuerungsgremien, die Förderung und qualitative Weiterentwicklung der informellen Vernetzung zwischen den Akteuren eines Netzwerkes, Förderung von Interaktion und Wissensaustausch zwischen den Akteuren sowie ggf. ein Netzwerkcoaching, das die Überwindung bzw. die Beseitigung von Kommunikationsstörungen innerhalb des Netzwerkes durch die Bereitstellung strategischer Informationen zum Inhalt hat.

Im Programmdokument der Gemeinschaftsinitiative EQUAL erfolgte zur Ausgestaltung eines EQUAL-Netzwerkes eine enge Rahmensetzung im Hinblick auf die zu beteiligenden Akteure und die zu schaffenden Steuerungsgremien (vgl. Bundesrepublik Deutschland 2001: 183 ff.). Hieraus ergeben sich bei einem EQUAL-Netzwerk eine operative Kerngruppe mit thematischen und funktionalen Teilprojekten, strategischen Partnerorganisationen als beratende Mitglieder sowie verschiedene Netztypen, die durch direkte-indirekte, bilaterale-multilaterale, strategisch-selbststeuernde Partnerkonstellationen und durch verschiedene Steuerungsmechanismen (partizipativ und zielorientiert) gekennzeichnet sind (vgl. u.a. Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten 1997 a u. b, Maas 2003: 2, EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/ PIW 2003: 164 ff.). Kernziele dieser Vernetzung der Akteure im Rahmen des Programms der Gemeinschaftsinitiative EQUAL sind die Erhöhung des Innovationspotenzials und dessen Mainstreaming.

Aufgrund der Komplexität eines EQUAL-Netzwerkes lassen sich die Wirkungszusammenhänge eines solchen Netzwerkes nicht einfach analysieren. Darüber hinaus sind Verfahren zur Evaluierung von Mehrebenen- und Multiakteursnetzwerken erst in Ansätzen vorhanden (vgl. u.a. Baltes/Struhkamp/Kohlmeyer 2004, Eickelpasch/Pfeiffer/Pfirtmann 2004: 181). Infolge bildet die Analyse der Prozesse der Netzwerkbildung den zentralen Ansatzpunkt für eine Begleitung und Bewertung. Im Vordergrund stehen dabei Transaktionsprozesse zwischen Akteuren also die Fragen nach der Struktur der Kooperationsbeziehungen (Institutionalisierung)

sowohl der formalen Struktur der Beziehungen zwischen den Akteuren als auch auf der Ebene der informellen Interaktionen um diese ggf. zielgerichtet weiterzuentwickeln und Kreativitäts- und Problemlösungspotentiale eines Netzwerkes zu erschließen. Der Prozess der Vernetzung vollzieht sich als ein kontinuierlicher Austausch über gemeinsame Ziele und über die Wege und Mittel sie zu erreichen. Demzufolge bedarf es auch der Überprüfung der Ziele eines Netzwerkes anhand eines angepassten Katalogs an qualitativen und quantitativen Indikatoren, beispielsweise durch eine Idealtypenbildung in Bezug auf die Kooperationsbeziehungen².

2.2 Zum Begriff "Innovation"

Innovation an sich stellt ein komplexes Phänomen dar, das im Unternehmensbereich die Produktion, die Diffusion und die Übersetzung von Wissen in neue Produkte, Produktionsmethoden, Organisationsmuster und Marketingkonzepte beinhaltet. Der traditionelle Innovationsansatzpunkt im Unternehmensbereich sind dafür neue Produkte und Prozesstechnologien mit dem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsposition. Daneben spielen weiche Elemente in zunehmendem Maße eine Rolle. Hierzu gehören Qualifikationen, formalisiertes und nicht formalisiertes Wissen, Informationseinflüsse sowie kollektive technologische Lernprozesse infolge dichter Interaktionen der Unternehmen untereinander und mit Umfeldorganisationen (vgl.: Kauffeld/Wurzel 2003: 108). Innovation kann somit als rekursiver und interaktiver Prozess aufgefasst werden, in dem es nicht nur unterschiedliche Entstehungskontexte für innovationsrelevantes Wissen gibt, sondern dieses Wissen auch erprobt ggf. modifiziert und zudem in anderen als den ursprünglich intendierten Verwendungskontexten absorbiert wird (vgl. Bühner/Heinze/Kuhlmann 2003: 4).

Im Rahmen des Programms der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wird der Generierung von Innovationen, die entwickelt, erprobt und durch Mainstreaming verstetigt werden sollen, eine hohe Bedeutung zugemessen. Generell kann unter dem Begriff Innovation eine Neuerung verstanden werden, die sich qualitativ von dem Bisherigen merklich unterscheidet. Innovation impliziert somit eine auf den Status Quo bezogene relative

² Denkbare Idealtypen für Kooperationsbeziehungen wären: Sporadische Kooperationsbeziehungen, ver-stetigte, problemorientierte Kooperationsbeziehungen sowie verstetigte, konstruktive, enge und vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen.

Verbesserung, die sich in einem höheren Zielerreichungsgrad niederschlägt (EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/PIW 2003: 141). Während es bei der Generierung von Innovationen im Unternehmensbereich um neue Produktionsverfahren und Produkte – also um den technologischen Wandel – geht, werden innerhalb des Programms EQUAL Innovationen als Aktivitäten angesehen, die in dieser Form bislang in der jeweiligen Branche oder Region bzw. für die jeweilige arbeitsmarktpolitische Thematik noch nicht realisiert wurden (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2003: 13). Dabei kann es sich um neue Ansätze, Methoden und Rahmenbedingungen der beruflichen Qualifizierung und der Arbeitsmarktintegration zur Verbesserungen bisheriger Praktiken und Politikansätze handeln (EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/PIW 2003: 141).

Das Programm EQUAL unterscheidet drei Formen von Innovationen: ziel-, prozess- und kontextorientierte Innovationen (Europäische Kommission 2000, Bundesrepublik Deutschland 2001: 125 ff.).

Zielorientierte Innovationen beziehen sich auf die Inhalte und Ziele beruflicher Integration (z.B. Identifizierung neuer, zukunftsfähiger Qualifikationsprofile, Erschließung neuer Beschäftigungsfelder und -potenziale auf dem Arbeitsmarkt). Gemeint sind hierbei völlig neue Ansätze oder die grenzüberschreitende Übertragung von Elementen anderer bereits erprobter arbeitsmarktpolitischer Ansätze im Rahmen einer transnationalen Kooperation.

Demgegenüber zielen die prozessorientierten Innovationen auf die Prozesse der beruflichen Förderung und damit auf methodische Erneuerungen ab, z.B.: die Entwicklung neuer Instrumente und Konzepte u.a. für spezifische Zielgruppen, die Einführung neuer Technologien in den Lernprozess, neue didaktische Methoden, die Unterstützung von Prozessen der Selbstfindung und der Selbststärkung der Teilnehmer/innen.

Kontextorientierte Innovationen verbessern im Vergleich dazu die Rahmenbedingungen und Strukturen, in denen sich die berufliche Förderung bewegt (vgl.: EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/PIW 2003: 142), z.B. durch lokale und regionale Kooperationsweisen der Akteure, Inklusionsstrategien für besonders benachteiligte Personengruppen oder die Bündelung von Know-how Erfahrungen.

Darüber hinaus können Netzwerke selbst als kontextorientierte Innovationen betrachtet werden, da sie die Rahmenbedingungen und Strukturen für

neu entwickelte Inhalte, Lehr- und Lernprozesse verbessern und deren Einbindung in soziale und politische Kontexte unterstützen (vgl. EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/PIW 2003: 160). Dementsprechend wird nach der Programmlogik der Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Netzwerkbildung ein hohes Innovationspotential zugeschrieben, das neue Anforderungen (demand-pull) oder neue Erkenntnisse und Möglichkeiten (know-how-push) im Bereich der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik hervorbringen soll.

Für die Bewertung einer Innovation im Bereich der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik besteht das zentrale Kriterium darin, ob sich die Innovation in einer neuen Qualität oder in einer höheren Problemlösungskompetenz ausdrückt, z.B. durch einen höheren Nutzen und Gebrauchswert beruflicher Fördermaßnahmen, durch verbesserte Methoden zur Vermittlung von Kenntnissen, durch die Verbesserung der Effizienz von Bildungsleistungen (vgl. Kohlmeyer 2003: 10) sowie bessere arbeitsmarktliche Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse. Um ein Mainstreaming zu ermöglichen muss die Innovation von außen erkennbar sein und deutlich machen wie das Potenzial auch in anderen Umgebungen entfaltet werden kann (vgl. Kohlmeyer 2003:12). Daraus resultiert, dass für die Bestimmung von Innovationen und ihrem Mainstreaming spezifische Bewertungsraster für die unterschiedlichen Innovationstypen entwickelt werden müssen, da die Erstellung einer CD-ROM mit neuen Lehr- und Lernmethoden anders zu bewerten ist als etwa ein Ergebnistransfer, der sich in der Veränderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen niederschlägt. Entsprechend schwierig gestaltet sich daher die Erfassung und Implementation von Innovationen im Bereich der arbeitsmarktpolitischen und berufsbildenden Fördermaßnahmen. Zumal diese oftmals lediglich eine Modifikation eines vorherigen Ansatzes oder Konzeptes darstellen (vgl. dazu u.a. Kohler 2004) und in einen sehr begrenzten zeitlichen Rahmen zu realisieren sind.

3 Das Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI

3.1 Die Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft

3.1.1 Die geplanten Selbststeuerungsgremien

Nach der Partnerschaftsvereinbarung der Entwicklungspartnerschaft, die während der Aktion ¹³ von den Entwicklungspartnern geschlossen wurde, war die Einrichtung von drei Steuerungsgremien zur Umsetzung der Arbeit und zur Erreichung der Ziele der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI vorgesehen:

- Vollversammlung der Partner;
- Steuerungsgruppe sowie
- Beirat der Strategischen Partner.

Als zentrales Entscheidungsgremium der Entwicklungspartnerschaft wurde die Vollsammlung der Partner vorgesehen, der alle Partner angehörten und die mindestens zweimal jährlich durch die Steuerungsgruppe einberufen werden sollte. Die Vollversammlung sollte in möglichst einvernehmlicher Weise alle grundlegenden Entscheidungen bezüglich der nationalen und transnationalen Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI treffen⁴. Der Steuerungsgruppe, die sich aus Vertreter einiger zur Umsetzung der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft als wichtig erachteten Operativen Partner zusammensetzte⁵, wurde die Aufgabe der Steuerung des Gesamtvorhabens der Entwicklungspartnerschaft sowohl im Hinblick auf die Teilprojekte als auch übergreifender Arbeitsbereiche und Querschnittsaufgaben zugewiesen. Ferner sollte die Steuerungsgruppe neben der Einberufung der Vollversammlung eine Berichterstattungsfunktion gegenüber

³ Vom 16.01 bis zum 15.05.2002

⁴ Vgl.: Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI 2002, Artikel 5

⁵ Diese Operative Partner waren: das Berufsbildungswerk ENAIP, das Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart, die IHK Region Stuttgart, die Hochschule für Sozialwesen Esslingen, die Kroatische Kulturgemeinschaft sowie die Union Türkischer Akademiker.

der Vollversammlung übernehmen. Ihre Tagungen sollten grundsätzlich innerhalb der Entwicklungspartnerschaft öffentlich erfolgen⁶. Darüber hinaus wurde zur Unterstützung und Wahrnehmung der Aufgaben der Operativen Partner, der Steuerungsgruppe und des Zuwendungsempfängers die Einrichtung eines Beirats der Strategischen Partner⁷ vorgesehen. Zur Unterstützung der fachlichen Zusammenarbeit und zur Erzeugung fachlicher Synergien zwischen den Partnern und den einzelnen Teilprojekten wurde außerdem die Bildung von Fachgruppen vorgesehen, die zu folgenden Themenbereichen eingerichtet werden sollten:

- Förderung und Empowerment der Selbstorganisationen von Migranten/innen;
- Interkulturelles Lernen und Fortbildung von Multiplikatoren;
- Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sowie der Berufsinformation und der beruflichen Orientierung;
- Berufliche Qualifikation und Zusammenarbeit mit Unternehmen⁸.

3.1.2 Die Selbststeuerungsgremien und ihre Implementation

Die während der Aktion 1 u.a. durch ein Treffen der Strategischen Partner eingeleitete Institutionalisierung der in der Partnerschaftvereinbarung der Entwicklungspartnerschaft angedachten mehrstufigen, entscheidungstransparenten – aber mit sehr hohen Organisationsaufwand verbundene – Steuerungsstruktur, bestehend aus vier organisatorischen und inhaltlichen Steuerungsgremien (Vollversammlung, Steuerungsgruppe, Beirat der Strategischen Partner und thematische Fachgruppen⁹) wurde durch die Entwicklungspartnerschaft während der Aktion 2 nicht mehr weiterverfolgt und nicht realisiert. Der Hauptgrund für diese Nicht-Implementation der in der Partnerschaftvereinbarung vorgesehenen Steuerungsgremien lag in der sehr spät erteilten Bewilligung durch das BMA (vgl. Bundesministerium für Arbeit 2002), sodass die konkrete Arbeit der Teilprojekte und die organisatorische und inhaltliche Arbeit erst ab Mitte September 2002 begonnen werden konnte, die zudem unter einem hohen anfänglichen

⁶ Vgl.: Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI 2002, Artikel 6

⁷ Vgl.: Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI 2002, Artikel 7

⁸ Vgl.: Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI 2002, Artikel 9

⁹ Vgl.: KoLIBRI 2002c und KoLIBRI 2003

Zeitdruck stand. Daneben mussten vielfältige Implementationsprobleme u.a. durch das Ausscheiden einiger als wichtig erachteten Operativen Partner sowohl auf der Ebene der Teilprojekte als auch auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaft gelöst werden.

Die gemäß der Partnerschaftsvereinbarung eingerichtete Steuerungsgruppe, die sich nach dem gemeinsamen Arbeitskalender der Entwicklungspartnerschaft in einem zweimonatlichen Turnus treffen sollte, übernahm deshalb zusammen mit einem institutionalisierten Treffen der Operativen Partner die vorgesehenen Funktionen der Vollversammlung der Partner und avancierte damit zum zentralen organisatorischen und teilweise auch zum inhaltlichen Entscheidungsgremium der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI. Darüber hinaus erfolgte die Einbeziehung der Strategischen Partner ohne eine feste Institutionalisierung im Wesentlichen durch ihre aktive Einbeziehung in die thematischen Tagungen der Entwicklungspartnerschaft, die über das Teilprojekt der Evangelischen Akademie Bad Boll¹⁰ realisiert wurden. Auch die vorgesehene Bildung von thematischen Fachgruppen realisierte sich nicht wie geplant, sondern in anderer thematischer Form und zu einem späteren Zeitpunkt – trotz einiger Bemühungen sowohl auf der Ebene der Teilprojekte als auch auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaft.

3.1.3 Die Arbeit der Steuerungsgruppe und die Treffen der Operationellen Partner während des Aktionszeitraums der Entwicklungspartnerschaft

Die auf Einladung der Nationalen Koordination tagende und für alle Operativen und Strategischen Partner offene Steuerungsgruppe beobachtete, begleitete, plante, griff ggf. steuernd ein und bereitete Aktivitäten auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaft vor. Während des 37 Monate umfassenden Aktionszeitraums der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI wurden 14 Treffen der Steuerungsgruppe und 3 Treffen der Operativen Partner durchgeführt. Damit fanden die Treffen der Steuerungsgruppe bzw. die Operativen Partner durchschnittlich alle zwei Monate statt. Darüber hinaus trafen sich "ausgewählte" Operative Partner auf Einladung des Zuwendungsempfängers bzw. der Nationalen Koordination zu einer nach außen hin wenig transparenten KoLIBRI-Klausurtagung im Sommer 2003 um einen Änderungsantrag für die Entwicklungspartnerschaft vorzubereiten.

¹⁰ Vgl.: KoLIBRI 2002c und KoLIBRI 2003, Spalte Strategische Partner

Mit diesen Treffen konnten zugleich etwas mehr als 70 % der geplanten Arbeitstreffen¹¹ der Steuerungsgruppe realisiert werden. Gegenstände der Treffen der alle zwei Monate im Durchschnitt tagenden Steuerungsgruppe und der Treffen der Operativen Partner waren neben der Berichterstattung aus den Teilprojekten die Finanzierung der Teilprojekte und der Entwicklungspartnerschaft, der von der Entwicklungspartnerschaft gestellte Änderungsantrag, der inhaltliche Austausch sowie die inhaltliche Weiterentwicklung der Entwicklungspartnerschaft und deren Realisierung sowie die Vorbereitung von Tagungsangeboten der Evangelischen Akademie Bad Boll für die Entwicklungspartnerschaft. Aufgrund der im Vordergrund stehenden organisatorischen Anliegen kam dabei der inhaltliche Austausch bei diesen Treffen zwischen den einzelnen Entwicklungspartner, wie einer der Entwicklungspartner kritisierte, oftmals etwas zu kurz.

3.1.4 Die Fachgruppen und Arbeitskreise der Entwicklungspartnerschaft

Der Arbeitskreis "Konkret"

Im September 2003 trafen sich Mitarbeiter/innen der Operativen Partner¹² erstmalig zu einem Austausch über ihre Arbeit und beschlossen dafür einen Arbeitskreis zu bilden. Der Arbeitskreis verstand sich als ein inhaltliches Netzwerk, in dem der direkte Austausch von Praxiserfahrungen der einzelnen Teilprojekte ermöglicht werden sollte. Auf Grundlage von Erfahrungsberichten aus den Teilprojekten wurde ein Themenspeicher angelegt, dessen Behandlung die inhaltliche Arbeit des Arbeitskreises darstellte. Zentrale Arbeitsfelder des Arbeitskreises waren nach dem Themenspeicher u.a.:

- die Ermittlung von Vernetzungsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Teilprojekten und der inhaltliche Austausch;
- die Nachhaltigkeit der Arbeit der Entwicklungspartnerschaft und die Sicherstellung der Fortführung der Beratungsarbeit der muttersprachlichen Lehrer/innen über das Projektende im Jahr 2005 hinaus;
- Probleme der Teilprojekte, wie z.B. Finanzierungsfragen;

¹¹ Vgl.: KoLIBRI 2002 und KoLIBRI 2003

¹² Die Mitarbeiter/innen gehörten folgenden Operativen Partnern an: IHK Region Stuttgart, Berufsbildungswerk ENAIP (JobClub), Kroatische Kulturgemeinschaft, JuFuN und Schulzentrum Silberburg.

- Behandlung konzeptioneller Fragen und inhaltlicher Anliegen der Teilprojekte, wie z.B. interkulturelle Bildung, Multiplikator/innenausbildung und Beratungskompetenzen.

Nach seiner Konstituierung traf sich der Arbeitskreis während des Aktionszeitraumes der Entwicklungspartnerschaft achtmal. An den Treffen des Arbeitskreises beteiligten sich fast alle operativen Teilprojekte.

Die Fachgruppe "Gender-Mainstreaming"

Die Entstehung der Fachgruppe war das Ergebnis einer Fachtagung der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI zum Querschnittsthema Gender Mainstreaming, die Anfang Juli 2003 durch das Teilprojekt der Evangelischen Akademie in Bad Boll durchgeführt wurde. Mit der Konstituierung der Fachgruppe zum Jahresende 2003 wurde die Bearbeitung bzw. Auseinandersetzung der Entwicklungspartner mit dem Querschnittsthema Gender Mainstreaming, die bereits im Rahmen der Antragstellung, der Fortentwicklung der Entwicklungspartnerschaft in der Aktion 1 stattfand, in neuer Form fortgeführt. Darüber hinaus wurde mit der Fachgruppe eine Plattform für den fachlichen und inhaltlichen Austausch zum Gender Mainstreaming und dessen Implementierung innerhalb der Entwicklungspartnerschaft geschaffen. Aufgabe der Fachgruppe "Gender Mainstreaming" war es Regelungen zu finden, die garantieren, dass alle Teilprojekte über angemessene Kenntnisse von Gender Mainstreaming verfügten und diese Kenntnisse aktiv in ihre Projektarbeit einfließen. An der konstituierenden Sitzung der Fachgruppe nahmen mit Ausnahme der Teilprojekte JuFun, dem Verein türkischer Elternbeiräte und der Mittelverwaltenden Stelle alle Operativen Partner der Entwicklungspartnerschaft mit einem Vertreter teil. In den ersten Sitzungen der Fachgruppe wurden im Wesentlichen organisatorische Fragen¹³ sowie Fragen zum Selbstverständnis der Fachgruppe behandelt. Nach dem in den ersten beiden Sitzungen der Fachgruppe herauskristallisierten Selbstverständnis verstand sich die

¹³ Zur organisatorischen Umsetzung der Arbeit der Fachgruppe wurde ein rotierendes System der Sitzungsleitung und Sitzungsprotokollierung, ein regelmäßiger Tagungsturnus von sechs Wochen sowie die Sicherstellung des Zugangs der Tagungs-/und Sitzungsergebnisse für die Teilprojekte vereinbart. Darüber hinaus sollten die einzelnen Teilprojekte falls möglich eine (n) GM-Beauftragte (n) für die Mitarbeit in der Fachgruppe benennen, ansonsten sollte diese Funktion der/die jeweilige Projektleiter/in übernehmen.

Fachgruppe u.a. als Raum, in dem exemplarisch gehandelt und Bewusstsein (awareness) für Genderfragen geschaffen sowie Ansatzpunkte zur Behandlung der Genderfrage in den Teilprojekten gefunden werden sollten. In den Jahren 2003 bis 2005 traf sich die sehr aktive Fachgruppe elfmal und konnte damit während ihres 20 Monate umfassenden Bestehens ihren geplanten sechswöchigen Tagungsturnus in etwa realisieren.

Die Fachgruppe "Information & Monitoring"

Gewissermaßen in Fortführung der während der Auftakttagung der Entwicklungspartnerschaft in Bad Boll zum Thema Information und Monitoring der Entwicklungspartnerschaft gebildeten Arbeitsgruppe konstituierte sich die Fachgruppe "Information & Monitoring" im Februar 2003. Die Fachgruppe verstand sich in ihrem Selbstverständnis als (mehr oder minder) autorisierte Arbeitsgruppe der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI, die in den Bereichen Information und Monitoring bestimmte Serviceleistungen für die Entwicklungspartnerschaft übernahm und regelmäßig und auf Anfrage der Steuerungsgruppe über ihre Arbeit berichtete. Besondere Arbeitsschwerpunkte der Fachgruppe bildeten: die Entwicklung von Strukturen und Arbeitsmitteln für ein internes Informationssystem der Entwicklungspartnerschaft, die Anpassung der Monitoringsysteme, die durch die Programmverwaltungsbehörde (BMWV) vorgegeben wurden, an die Besonderheiten und Bedürfnisse der Entwicklungspartnerschaft bzw. deren Teilprojekte sowie die Entwicklung von Hilfsmitteln für die Entwicklungspartnerschaft und deren Teilprojekte in den Bereichen Selbstevaluation und Qualitätssicherung in Kooperation mit der EP-Evaluation. Während des Aktionszeitraums der Entwicklungspartnerschaft fanden vier Arbeitstreffen der Fachgruppe statt. In diesen Arbeitstreffen wurden u.a. das Stammbblattverfahren der Programmverwaltungsbehörde analysiert und an die Bedürfnisse der Entwicklungspartnerschaft angepasst sowie ihre Softwarelösungen erprobt, die Parameter für ein eigenes internetgestütztes Teilnehmerinformationssystem entwickelt und ein Workshop in Kooperation mit der Nationalen Koordination zur Erfassungssoftware Mephisto und für das entwickelte internetgestützte Teilnehmerinformationssystem durchgeführt.

3.2 Die Beteiligung der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI an den "Thematischen Netzwerken" der Gemeinschaftsinitiative EQUAL auf Bundesebene

Die auf Initiative der Programmverwaltungsbehörde und der Nationalen Koordinierungsstelle im Kontext einer Veranstaltung zum "Horizontalen Mainstreaming" in Dresden im Dezember 2002 eingerichteten 14 "Thematischen Netzwerke"¹⁴ bildeten auf der Bundesebene den organisatorischen Rahmen für einen themenbezogenen Austausch und einen Ergebnistransfer¹⁵ der Arbeit der 109 bundesdeutschen Entwicklungspartnerschaften¹⁶. Gegenstände der Arbeit der vierzehn Thematischen Netzwerke waren neben der Aufbereitung von Projektergebnissen sowie ihrer Verbreitung, die Identifizierung derjenigen Best-Practice-Modelle, die für das vertikale Mainstreaming in Frage kamen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004: 12). Die Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI beteiligte sich aktiv u.a. durch die Ausrichtung von Arbeitstreffen und fachlichen Beiträgen (vgl.: u.a. Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung/Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk 2005) an den beiden Thematischen Netzwerken "Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten" und "Jüngere Menschen". Wahrgenommen wurde die Netzwerkbeteiligung der Entwicklungspartnerschaft durch die beiden Operativen Partner, das Berufsbildungswerk ENAIP ("Berufliche Integration

¹⁴ Diese vierzehn "Thematische Netzwerke" waren: Lebenslanges Lernen, Interventionen in KMU, Informations- und Kommunikationstechnologien, Asyl, Empowerment, Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten, Gender Mainstreaming, Gründungsunterstützung, Förderung der Sozialwirtschaft, Menschen mit Behinderung, Berufliche Integration besonders benachteiligter Personengruppen, Jüngere Menschen, Ältere (45+) sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

¹⁵ Analog zu den vierzehn auf Bundesebene gebildeten "Thematischen Netzwerken" wurden auf Europäischer Ebene für den europaweiten Austausch und Ergebnistransfer zwei Formen von Netzwerken eingerichtet: horizontale und thematische Netzwerke. Während die fünf horizontalen Netzwerkgruppen (Mainstreaming, Partnerschaft, Transnationalität und Gender Mainstreaming sowie eine übergreifende Netzwerkgruppe) hauptsächlich einen operativen Charakter hatten (vgl. Bernard Brunhes International 2004: 74), oblag den fünf European Thematic Groups (ETGs) die Aufgabe Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Gemeinschaftsinitiative EQUAL für die europäische Ebene aufzubereiten und einen Erkenntnistransfer zu ermöglichen. In diesen zu den Themenbereichen Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmertum, Anpassungsfähigkeit Chancengleichheit, Asylbewerber gebildeten ETGs und ihren Arbeitsgruppen arbeiteten die von den Mitgliedstaaten ausgewählten Entwicklungspartnerschaften mit externen Akteuren zusammen.

¹⁶ Da die Kernakteure der "Thematischen Netzwerke" die Entwicklungspartnerschaft waren, wurde seitens der Programmverwaltungsbehörde und der Nationalen Koordinierungsstelle eine Beteiligung an mindestens einem der eingerichteten "Thematischen Netzwerke" den Entwicklungspartnerschaften empfohlen.

von Migrantinnen und Migranten" und "Jüngere Menschen") und die Union Türkischer Akademiker ("Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten"). Mit der aktiven Mitarbeit in den beiden Thematischen Netzwerken trug die Entwicklungspartnerschaft dem horizontalen Mainstreaming Rechnung und unterstützte damit zugleich – wenn auch in einem sehr geringeren Maße – die konzeptionelle Weiterentwicklung der Projektarbeit ihrer Teilprojekte. Besonderes Interesse wurde vonseiten der Entwicklungspartnerschaft der Mitarbeit im Netzwerk "Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten" entgegen gebracht. So hatten bereits im Vorfeld der Gründung des Thematischen Netzwerkes "Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten" die Vertreter der Entwicklungspartnerschaft bei der Auftaktveranstaltung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL im Sommer 2002 in Berlin mit ihrer Teilnahme an der Arbeitsgruppe "Migration" ihr Interesse an der Mitarbeit in diesem Themenfeld signalisiert.

3.3 Fazit und Konklusion zum Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI

Wenngleich die in der Partnerschaftvereinbarung ursprünglich angedachten organisatorischen und thematischen Strukturen der Entwicklungspartnerschaft nicht realisiert wurden, konnte eine adäquate fest institutionalisierte und funktionierende Netzwerkstruktur aufgebaut werden. Mit der Steuerungsgruppe, den Fachgruppen "Information & Monitoring" und "Gender Mainstreaming" sowie dem Arbeitskreis Konkret wurden im Aktionszeitraum der Entwicklungspartnerschaft adäquate Arbeits- und Steuerungsgremien zur Erreichung der Ziele der Entwicklungspartnerschaft als auch Plattformen zur thematischen Information und Kommunikation nach innen und außen geschaffen (siehe Organigramm der Entwicklungspartnerschaft). Zudem konnte durch die zum Jahresende 2003 mit der Etablierung der Fachgruppe "Gender Mainstreaming" abgeschlossene Institutionalisierung der Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft ein Forum geschaffen werden, das die Perspektiven von Frauen und Männer gleichberechtigt in die Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse der Entwicklungspartnerschaft einbrachte. Innerhalb dieser geschaffenen Vernetzungsstrukturen interagierten die Entwicklungspartner und ihre Teilprojekte in unterschiedlicher Stärke miteinander, wie ihre Beteiligung an den Arbeitstreffen der Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft dokumentiert. Besonders stark an den Arbeitstreffen

des Netzwerkes beteiligte sich das Berufsbildungswerk ENAIP und wurde damit auch den von ihr für die Entwicklungspartnerschaft übernommenen Funktionen¹⁷ gerecht. Demgegenüber wies das Teilprojekt des Vereins Türkischer Elternvereine in Reutlingen und Umgebung eine sehr geringe Beteiligungsquote an den Arbeitstreffen des Netzwerkes auf.

Daneben bauten sich bilaterale und multilaterale Kooperationsbeziehungen in unterschiedlicher Stärke zwischen den Teilprojekten gewissermaßen als Quervernetzungen auf. Geprägt wurden diese Kooperationsbeziehungen und deren Qualität insbesondere durch ein früheres gemeinsames bürgerschaftliches Engagement einzelner Akteure der beteiligten Migrantenselbstorganisationen, beispielsweise im Ausländerbeirat der Landeshauptstadt Stuttgart, sowie durch vorhandene bzw. sich entwickelnde persönliche Kontaktbeziehungen zwischen den Akteuren der Entwicklungspartnerschaft.

Außerdem bildeten sich im Rahmen der Projektarbeit bei einigen der Teilprojekte Subnetzwerke¹⁸ heraus, in denen sich die Teilprojekte mit einzelnen oder mehreren Strategischen Partnern stark vernetzten.

Insgesamt gesehen bildete sich bei der Entwicklungspartnerschaft eine institutionalisierte Netzwerkstruktur heraus, die durch bilaterale und multilaterale Kooperationsbeziehungen der Teilprojekte ergänzt wurde. Als Resultat ergaben sich hieraus komplexe Vernetzungsstrukturen innerhalb der Entwicklungspartnerschaft, die es ermöglichten die spezifischen Ressourcen der einzelnen Teilprojekte für die gemeinsamen Ziele der Entwicklungspartnerschaft zu nutzen.

Im Hinblick auf die Entscheidungsbeteiligung der Entwicklungspartner an der gemeinsamen Zielrealisierung und den transnationalen Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft veränderte sich das geschaffene Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft während des Aktionszeitraums in Richtung einer stärkeren Beteiligung der Entwicklungspartner an den Entscheidungen des Netzwerkes. Trotz dieser stärkeren Partizipation der Entwicklungspartner an den Entscheidungsfindungen innerhalb des Netzwerkes

¹⁷ Siehe Anhang Organigramm der Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI".

¹⁸ Vgl.: Evaluation der Entwicklungspartnerschaft 2004.

blieb die führende Rolle des Berufsbildungswerkes ENAIP¹⁹ auch während der Aktionszeit der Entwicklungspartnerschaft prinzipiell erhalten.

Die Netzwerkbildung der Entwicklungspartnerschaft trug dem von der Gemeinschaftsinitiative EQUAL geförderten Netzwerkgedanken Rechnung mit der eine Selbstorganisation und -koordination zwischen autonomen Akteuren zur Erreichung gemeinsamer Ziele angestrebt wurde. Während der Aktionszeit konnte sich bei der Entwicklungspartnerschaft eine funktionierende Netzwerkstruktur herausbilden, in der die an der Entwicklungspartnerschaft beteiligten Akteure (Operative und Strategische Partner) miteinander im Sinne der Ziele der Entwicklungspartnerschaft interagierten. Im Hinblick auf die Vernetzung innerhalb der Entwicklungspartnerschaft wäre eine noch stärkere Einbeziehung und Beteiligung der Strategischen Partner auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaft wünschenswert gewesen, die v.a. in die Fortbildungsaktivitäten der Entwicklungspartnerschaft über das Teilprojekt Evangelische Akademie Bad Boll einbezogen wurden. Aufgrund der Interessenlagen und der zeitlichen Restriktionen der Strategischen Partner wäre dies allerdings nur mit einem recht hohen organisationellen Aufwand zu bewerkstelligen gewesen.

¹⁹ Als Initiator der Entwicklungspartnerschaft, Antragsteller und Zuwendungsempfänger, der Übernahme der Nationalen und Transnationalen Koordination sowie als Teilprojekträger kam dem Berufsbildungswerk ENAIP von Beginn an sowohl eine konzeptionelle als auch eine steuernde und dominante Rolle innerhalb des Netzwerkes der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI zu.

4 Die Innovationen der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI

4.1 Die arbeitsmarktpolitischen und berufsbildenden Innovationen der Entwicklungspartnerschaft

Die Hauptziele der Entwicklungspartnerschaft und ihrer Teilprojekte waren die nachhaltige Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit von Migranten/innen (KoLIBRI 2002a: 23) und die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt (KoLIBRI 2002b: 5). Konzeptionell plädierte die Entwicklungspartnerschaft angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels, insbesondere in städtischen Großräumen und der wachsenden Nachfrage nach höher qualifizierten Personen, vor allem in Regionen mit einem hohen Bevölkerungsanteil von Migranten/innen, für die Entwicklung innovativer und integrierter Handlungsstrategien und Konzepte einer nachhaltigen Beratung, Begleitung, Förderung und Bildung von (exemplarisch) italienischen, kroatischen und türkischen Migranten/innen, unter besonderer Berücksichtigung ihrer ethnischen, sprachlichen und kulturellen Ressourcen. Entsprechend den unterschiedlichen Alters- und Lebenslagen der Migranten (Schule, Übergang in Ausbildung, Übergang in Beruf, Berufsrückkehr, Neuzuwanderung und Ausschluss vom Arbeitsmarkt) sollte die Beschäftigungsfähigkeit von Migranten/innen spezifisch erhöht werden, indem die Lebenssituation der Migranten/innen arbeitsmarktgängig verbessert wird. Dabei sollten insbesondere sprachliche und kulturelle Ressourcen der Migranten und ihr soziales Umfeld Berücksichtigung finden (vgl. KoLIBRI 2002a: 22 ff.). Durch diese Zielsetzungen und Vorgaben ergaben sich vier Handlungsfelder für die Entwicklungspartnerschaft. Diese waren (vgl. KoLIBRI 2002b: 29):

- Nutzung und Entwicklung der Ressourcen von Migranten (individuell und institutionell);
- Stärkung interkultureller Kompetenzen;
- Förderung der interkulturellen Kooperation;
- Abbau von Arbeitsmarktdiskriminierungen.

Angegangen werden sollten diese Handlungsfelder durch spezifische innovative Qualifizierungs- und Beratungsleistungen der Teilprojekte und

durch eine entsprechende Vernetzung ihrer Projektvorhaben. Die Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI setzten an den unterschiedlichen Problemlagen ihrer Zielgruppe, den Migranten/innen an. Den Schwerpunkt der Projektaktivitäten der Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft im finanziellen wie auch konzeptionellen Sinne bildeten die Vorhaben der italienischen, kroatischen und türkischen Entwicklungspartner im Bereich des Übergangs Schule-Ausbildung-Beruf. In diesen Projekten wurden innovative Wege zur nachhaltigen Informations-, Orientierungs- und Begleitarbeit von Migranten/innen beschrrieben und unter Einbezug von ethnischen Akteuren und der Berücksichtigung der sozialen Umfeldbedingungen erprobt. Zentrales konzeptionelles Element der Projekte war die Einbeziehung des muttersprachlichen Unterrichts der über die italienischen, kroatischen und türkischen Generalkonsulate angeboten wurde. Durch die Einbindung des muttersprachlichen Unterrichts und vor allem der Gewinnung der muttersprachlichen Lehrer als Mentoren/innen für Fragen der Berufsorientierung wurden die Projektvorhaben der Teilprojekte zur Hebung der Beschäftigungsfähigkeit von Migranten/innen und der Unterstützung ihrer Integration in den Arbeitsmarkt zu einem sehr frühen Zeitpunkt wirksam. Diese besondere Form der Einbeziehung von Mentoren/innen ermöglichte den Teilprojekten die Nutzung der spezifischen Kompetenzen der Zielgruppe und trug zum Empowerment der Zielgruppe sowie zu einer Stärkung des Selbsthilfepotenzials von Migranten/innen bei. Die anderen Teilprojekte²⁰ der Entwicklungspartnerschaft ergänzten und flankierten die Handlungsfelder der Entwicklungspartnerschaft wie z.B. das Integrationsprojekt des Vereins JuFun, das eine arbeitsweltliche und gemeinwohlorientierte Perspektive in die Projektarbeit der Entwicklungspartnerschaft einbrachte.

Als innovative arbeitsmarktpolitische und berufsbildende Handlungsansätze der Entwicklungspartnerschaft und ihrer Teilprojekte, die sich zu einem überwiegenden Teil während des Umsetzungsprozesses konkretisierten bzw. sich erst entwickelten, lassen sich folgende identifizieren:

- **Die Förderung und Entwicklung von ethnischen Bildungsinstitutionen und spezifischen Formen der Selbstorganisation von Migranten/innen**

²⁰ Vgl. dazu auch Anhang "Übersicht Teilprojekte und ihre Integrationsleistungen".

Durch die Förderbeteiligung und Entwicklung ethnischer Bildungsinstitutionen (italienischer, kroatischer, türkischer Herkunft) wurde beabsichtigt, einen direkten Zugang zu einzelnen Migrantengruppen (Empowerment) herzustellen und die Selbsthilfepotenziale von Migranten/innen zielgerichtet zu erschließen.

- **Förderung interkultureller Lern-, Kommunikations- und Herkunftskulturen (interkulturelles Lernen) und Erhöhung von fachlichen Kompetenzen**

Die enge Kooperation zwischen den an der Entwicklungspartnerschaft beteiligten migrantischen und deutschen Projektträgern zielte darauf ab, sowohl die individuellen interkulturellen Handlungskompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen zu erhöhen als auch die Fähigkeit der Teilprojekte, das von ihnen bearbeitete sozialräumliche Terrain interkulturell auszugestalten und dafür vorhandene sprachliche und kulturelle Ressourcen einzusetzen.

- **Fortbildung und Einsatz von neuen Akteuren mit ethnischen Hintergrund im Bereich der Berufsorientierung**

Durch eine gezielte Qualifizierung (Workshops) von muttersprachlichen Lehrer/innen des italienischen, kroatischen und türkischen Ergänzungsunterrichts als Berater/innen für den Übergang Schule-Ausbildung-Beruf wurde eine neue Form berufsorientierender Beratung, unter Nutzung ihrer spezifischen Zugänge zu Schülern und Eltern, erprobt und etabliert, die die Heterogenität der Lebenslagen (Herkunftskultur und -sprache) der Schüler und Eltern mit Migrationshintergrund berücksichtigte.

- **Entwicklung von neuen zielgruppenspezifischen Beratungs- und Orientierungsmodellen in der Berufswegeplanung und der Berufsorientierung**

Aufgrund der ungünstigen Arbeits- und Ausbildungsentwicklung für Jugendliche nehmen die Schwierigkeiten beim Übergang von Schule in Ausbildung oder Arbeit für die Zielgruppe der Migranten/innen zu. Der Aufbau von geeigneten, zusätzlichen und spezifischen beruflichen Beratungs- und Orientierungsangeboten u.a. in ihrer Herkunftssprache gewinnt deshalb an Bedeutung. Im Rahmen der direkten Beratung und Begleitung von jungen Migranten/innen durch das Teilprojekt des Berufsbildungswerkes ENAIP Jobclub wurde daher versucht neue kultursensible und individualisierte Formen der Berufswegeplanung und der Berufsorientierung zu entwickeln und zu etablieren, die die Jugendlichen bei ihrer Berufswahl bzw. in ihrer Bildungslaufbahn unterstützen und ihr Berufswahlverhalten verändern (Berufsbildungswerk ENAIP e.V. (Hrsg.) 2004). Diese neuen Formen der Unterstützung zielen darauf ab die Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu motivieren ihre

arbeitsweltlichen Vorstellungen durch eigene Aktivitäten zu realisieren bzw. allgemein ihre Berufswahlkompetenzen zu erhöhen.

- **Vernetzung von migrantischen Selbstorganisationen und die Einbindung ihren konsularische Vertretungen**

Mit der Einbindung verschiedener Ethnien als eigenständige und gleichberechtigte Operative und Strategische Entwicklungspartner neben deutschen Entwicklungspartnern in die Projektumsetzung der Entwicklungspartnerschaft wurde beabsichtigt, bestehende institutionelle Kooperationsbarrieren zwischen den einzelnen Migrantengruppen zu überwinden und neue Formen interkultureller Kooperation (u.a. durch die Einbeziehung der Generalkonsulate) zu finden und diese Kooperationsmöglichkeiten als Ressource sichtbar zu machen.

- **Erprobung und Weiterentwicklung der Kompetenzbilanz für Migranten/innen**

Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der EP FULEQUAL wurde versucht, die vom Deutschen Jugendinstitut entwickelte Kompetenzbilanz für Migranten/innen weiterzuentwickeln und in der Praxis zu erproben, um einen Perspektivenwechsel in der Beratung der Jugendlichen mit Migrationshintergrund von einer Defizitorientierung hin zur Hervorhebung ihrer Potentiale und Kompetenzen einzuleiten.

- **Transfer, Erprobung und Anpassung von Instrumenten der bilans des competences im Rahmen der bilateralen Zusammenarbeit mit französischen Partnern**

Gemeinsam mit französischen Partnern wurden weitere Instrumente zur Kompetenzfeststellung von Migranten/innen mit dem Ziel einer Zertifizierung der im Rahmen der Übergangsjahre eingesetzten und qualifizierten Übergangsberater/innen und ihrer Projektträger entwickelt.

- **Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit**

Mit der lokalen Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit auch in Richtung der beruflichen Integration von Migranten/innen wurde angestrebt, die Integration von Migranten/innen in einer ganzheitlichen Dimension zu begreifen und hierüber die Integrationssituation von Migranten/innen sowohl in beruflicher als auch in sozialer Hinsicht zu verbessern.

Mit diesen präventiv orientierten Handlungsansätzen wurden durch die Entwicklungspartnerschaft zielorientierte, prozessorientierte und kontextorientierte Formen von Innovationen in der beruflichen Qualifizierung und der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen miteinander kombiniert

und versucht diese mit dem Ziel der Verbesserung vorhandener Praktiken und Handlungsansätze in die Praxis zu übertragen. Den zentralen innovativen Handlungsansatz der Entwicklungspartnerschaft bildete die Etablierung einer neuen Form von flankierender schulischer und beruflicher Integrationsunterstützung durch eine Ausweitung des muttersprachlichen Unterrichts um berufsorientierende Inhalte. Das Kernelement des Handlungsansatzes bildete dabei die Beteiligung von muttersprachlichen Lehrer/innen, ihre Fortbildung und ihr Einsatz als Übergangsberater/innen. Durch einen transnationalen Transfer in Form der Erprobung und Anpassung von Instrumenten der "Bilans des compétences" konnten zudem weitere Elemente zur Kompetenzfeststellung von Migranten/innen bei der es um das Herausarbeiten von Kompetenzen geht, die nicht durch Zertifikate und Abschlüsse dokumentiert sind, in die Beratungs- und Begleitarbeit von jungen Migranten/innen der Übergangprojekte der Entwicklungspartnerschaft einfließen.

Die Erprobung und Entwicklung der innovativen arbeitsmarktpolitischen und berufsbildenden Handlungsansätzen der Entwicklungspartnerschaft und ihrer Teilprojekte erfolgte unter einer sich seit dem Jahr 2001 landesweit (Baden-Württemberg) und regional (Stadt- und Landkreise Stuttgart, Reutlingen, Ostalbkreis) verschlechternden Arbeitsmarkt- und Ausbildungssituation für die Zielgruppe der Entwicklungspartnerschaft – den Migranten/innen, exemplarisch italienischer, kroatischer und türkischer Herkunft. Insbesondere bei den jungen Migranten/innen gestaltete sich die Ausbildungsplatzsuche und der berufliche Einstieg als sehr schwierig. Von der sich verschlechternden Arbeitsmarkt- und Ausbildungssituation besonders betroffen waren männliche junge Migranten/innen türkischer Herkunft (vgl. detaillierter Roth 2004).

Den Rahmen für die Erprobung und die Entwicklung der innovativen Handlungsansätze bildete die spezifische Netzwerksstruktur der Entwicklungspartnerschaft in der neben deutschen Entwicklungspartnern auch Entwicklungspartner italienischer, kroatischer und türkischer Herkunft als eigenständige und gleichberechtigte Operative und ihre Generalkonsulate als Strategische Entwicklungspartner eingebunden waren. Aus dieser Netzwerkstruktur ergab sich ein ethienorientierter Ansatz der die Bedürfnisse der einzelnen Migrantengruppen bei der Umsetzung der Handlungsansätze und bei der Maßnahmegestaltung in den vier Übergangprojekten adäquat berücksichtigte sowie eine ethienübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk durch die die Bedürfnisse der gesamten Zielgruppen innerhalb des Netzwerkes

Berücksichtigung fanden. Grundlage für die ethienübergreifende Zusammenarbeit im Netzwerk waren vertrauensbasierte Aushandlungsprozesse und seit langem bestehende persönliche und Kooperations- und Kontaktbeziehungen zwischen einzelnen Akteuren italienischer, kroatischer und türkischer Herkunft. Daneben wurde diese Kooperations- und Kontaktbeziehungen in Form gemeinsamer Fachtagungen und gemeinsamer Multiplikatorenfortbildungen, dem inhaltlichen und fachlichen Austausch zwischen einzelnen Teilprojekten (bilateral) bzw. im Rahmen eingerichteter Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft (multilateral) flankiert.

4.2 Fazit und Konklusion zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft

Durch die skizzierten innovativen Handlungsansätze konnte die Entwicklungspartnerschaft präventiv auf das Berufswahlverhalten und Bildungverhalten jugendlicher Migranten/innen Einfluss nehmen, in dem neue Formen einer flankierenden schulischen und beruflichen Integrationsunterstützung unter Nutzung endogener migrantischer Ressourcen entwickelt und etabliert wurden. Umsetzungshemmend auf die innovativen Handlungsansätze der Entwicklungspartnerschaft und der Teilprojekte wirkten sich die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen der Teilprojekte sowie finanzielle Restriktionen durch die Programmverwaltungsbehörde aus, die einen ggf. notwendigen finanziellen Leistungsaustausch im Rahmen einer intensiveren fachlichen und personellen Kooperation einzelner Teilprojekte untereinander nicht zuließen. Demgegenüber wirkten die fachlichen Kooperationen und die mit ihnen verbundenen Lernprozesse, die in den Selbststeuerungsgremien der Entwicklungspartnerschaft und zwischen den Teilprojekten entstanden, begünstigend auf die Umsetzung der Handlungsansätze aus.

Die von der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI implementierten innovativen Handlungsansätze entwickelten sich prozesshaft. Hierbei zeigte sich, dass sich innovative Handlungsansätze sehr begrenzt systematisch entwickeln lassen und sich dementsprechend sehr schwer einer systematischen Zielkontrolle unterwerfen lassen. Ursächlich dafür ist der rekursive Prozess einer Innovationsentwicklung, der sich nicht geradlinig in Phasen von der Ideenproduktion bis zur Implementation umsetzt, sondern vielmehr zahlreiche Wiederholungen, Überschneidungen und Rückkopplungsschleifen im Laufe der Implementation durchläuft.

5 Resümee zum Netzwerk und zu den Innovationen der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI

Durch das Ausscheiden von drei Entwicklungspartnern und Veränderungen bei den Strategischen Entwicklungspartnern bestand das Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft zu Beginn des Jahres 2003 aus 24 (10 Operativen und 14 Strategischen) Entwicklungspartnern. Mit dieser Akteurskonstellation und der Einbindung von zwei Entwicklungspartnerschaften, einer italienischen und einer französischen Entwicklungspartnerschaft im Rahmen des TCA²¹ PETRARCA gelang eine Zusammenführung komplementärer arbeitsmarktlich, wirtschaftlich und berufsbildend relevanter Akteure unter gemeinsamen Zielsetzungen. Die Akteurskonstellation stellte insbesondere die Einbindung der migrantischen Zielgruppen der Entwicklungspartnerschaft sowie die Nutzung ihrer spezifischen Kompetenzen sicher und trug zu einem starken Empowerment der Zielgruppen bei. Für die Implementation der innovativen Handlungsansätze der Entwicklungspartnerschaft wäre im Hinblick auf die zu beteiligenden Akteure eine noch stärkere Einbindung unternehmensnaher Institutionen, ihrer Interessenvertretungen bzw. von einzelnen Betrieben als auch die Einbeziehung gewerkschaftlicher Interessen, wenngleich diese durch das Berufsbildungswerk ENAIP e.V. als eine Berufsbildungseinrichtung der Vereinigung christlicher Arbeitnehmer Italiens (ACLI) in die Entwicklungspartnerschaft eingebracht wurden, sinnvoll bzw. wünschenswert gewesen. Trotz dieser Unlänglichkeiten im Hinblick auf die Akteurskonstellationen entwickelte sich das Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI zu einem funktionierenden Netzwerk, das durch die Bündelung von bestehenden und sich entwickelnden Kooperationsbeziehungen dauerhafte Arbeitsbeziehungen bzw. Vernetzungsstrukturen zwischen den einzelnen Akteuren bilden konnte. Entscheidend für die im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft entstandenen dauerhaften Vernetzungsstrukturen, die u.a. durch die Beteiligung einiger Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI an der Stuttgarter Entwicklungspartnerschaft "Zukunftsorientierte Personalentwicklungsstrategien (ZIP)" und eines Teilprojektes an der Entwicklungspartnerschaft "Profit goes Social" ihre Fortsetzung fanden, waren nicht die formale Organisationsstruktur des Netzwerkes sondern die Kommunikationsqualität im gebildeten Netzwerk. Sie zeichnete sich nicht

²¹ Transnational Cooperation Agreement

nur durch quantitative Kontakte, sondern durch ein hohes Maß an qualitativen, konstruktiven Kontakten aus, die sich durch persönliche und telefonische Interaktionen der Entwicklungspartner, per E-Mail sowie durch die Treffen der Selbststeuerungsgremien und ihre Dokumentation realisierten. Dadurch entwickelten sich enge Kooperationsbeziehungen zwischen den Entwicklungspartnern, die einem denkbaren Idealtypus an Kooperationsbeziehungen "Verstetigte, konstruktive, enge und vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen" nahe kamen.

Das Netzwerk der Entwicklungspartnerschaft selbst entwickelte sich während der Aktionszeit der Entwicklungspartnerschaft langsam in Richtung eines selbststeuernden Netzwerkes mit entsprechenden komplexen Verflechtungsstrukturen.

Der gemeinsame Mehrwert (added value) des Netzwerkes der Entwicklungspartnerschaft bestand in der Nutzung des Netzwerkes als Lernforum und der Entwicklung einiger innovativer Handlungsansätze zur präventiven Verbesserung der Integrationssituation von Migranten/innen sowie der Erkenntnis bei den Entwicklungspartnern der Wichtigkeit einer Vernetzung bzw. des Aufbaus von Vernetzungsstrukturen. Die innovativen Handlungsansätze ermöglichten unter Rekurs auf die etablierten Netzwerkstrukturen auf der Ebene der Teilprojekte die Schaffung eines präventiven Beratungsangebotes, das sich an den Bedürfnissen der migrantischen Zielgruppen orientierte und hierüber auch Veränderungen auf der Projektebene einleiten konnten, die dem horizontalen Mainstreaming Rechnung trugen. Die organisationelle und konzeptionelle Entwicklung der an der Entwicklungspartnerschaft beteiligten wenig professionalisierten migrantischen Selbstorganisationen gestaltete sich dabei allerdings nicht einfach.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI einige innovative, präventive Handlungsansätze zum Abbau der sozialen Exklusion und der Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt für ihre migrantischen Zielgruppen in der Praxis erproben und diese u.a. im Sinne einer Nachhaltigkeit in neue EQUAL-Entwicklungspartnerschaften als weiterentwicklungsfähige innovative Handlungsansätze einbringen konnte.

Literatur- und Materialienverzeichnis

- Baltes/Struhkamp/Kohlmeyer, 2004: Aus der Not eine Tugend gemacht – Gründungsidee und Arbeitsstand der DeGEval-AG "Evaluation von Mehrebenen-Programmen und Netzwerken", in: Zeitschrift für Evaluation Nr. 2/2004, S. 356-361
- Bernard Brunhes International 2004: EU-Wide Evaluation of the Community Initiative EQUAL 2000-2006, in:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/040420evalmid_tot.pdf
- Berufsbildungswerk ENAIP e.V. (Hrsg.) 2004: JobTOOLS: MigrantInnen beraten MigrantInnen: kultursensibel • kreativ • passgenau
- Bührer, Susanne/Heinze, Thomas/Kuhlmann, Stefan 2003: Lassen sich Innovationsnetzwerke politisch erschaffen? Aufgaben der Evaluation von Multi-Akteur-, Multi-Maßnahmen-Initiativen, in: Bührer, Susanne/Kuhlmann, Stefan (Hg.) 2003: Politische Steuerung von Innovationssystemen? Potenziale der Evaluation von Multi-Akteur-/Multi-Maßnahmenprogrammen, Stuttgart, S. 3- 21
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2002: Zuwendungsbescheid vom 28.08.2002
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004: Innovation durch Vernetzung, Berlin
- Bundesrepublik Deutschland 2001: Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL in der Bundesrepublik Deutschland 2000-2006
- Eickelpasch, Alexander/Pfeiffer, Ingo/Pfirschmann, Oliver 2004: Zur Evaluierung der Förderung regionaler Innovationsnetzwerke – Ansatz und Erfahrungen am Beispiel des Inno Regio-Programms, in Zeitschrift für Evaluation Nr. 2/2004, S. 181-198
- Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI 2002: Partnerschaftsvereinbarung – erste Entwurfsfassung vom 19. Februar 2002
- EQUAL-Programmevaluierung: ICON-INSTITUTE/COMPASS/PIW 2003: Evaluierung der GI EQUAL für den Zeitraum 2002-2006 – Jahresbericht 2002 Mid-Term-Bericht
- Europäische Kommission (Hrsg.) o.J.: EQUAL – Neue Wege der Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt
- Europäische Kommission 2000: Guidelines for systems of monitoring und evaluation for Human Resources Initiative EQUAL in the period 2000-2006/Annex A

- Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten 1997a: Europäischer Sozialfonds: politische Entwicklung – Fragebogen zu den Projekten 1994 & 1995 – Artikel 6, Brüssel
- Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten 1997 b: Europäischer Sozialfonds: politische Entwicklung – Handbuch zum Fragebogen, Brüssel
- Evaluation der Entwicklungspartnerschaft 2004: Evaluation der operativen Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI in den Jahren 2002-2003, Manuskript, Tübingen
- Héritier, Adrienne 1993: Policy-Netzwerkanalyse als Untersuchungsinstrument im europäischen Kontext: Folgerung aus einer empirischen Studie regulatoriver Politik, in: dieselbe (Hrsg.) 1993: Policy-Analyse, Opladen, S. 432-447
- Kappelhoff, Peter 1999: Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hrsg.) 1999: Steuerung von Netzwerken, Opladen, S. 25-57
- Kauffeld, Martina/Wurzel, Ulrich G. 2003: Die Wettbewerbsinitiative InnoRegio: Aufgaben und Ansatzpunkte der Begleitforschung, in: Bühner, Susanne/Kuhlmann, Stefan (Hg.) 2003: Politische Steuerung von Innovationssystemen? Potenziale der Evaluation von Multi-Akteur-/Multi-Maßnahmenprogrammen, Stuttgart, S.101-126
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2003: Endbericht Halbzeitbewertung – Begleitende Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Österreich 2000-2006, Wien
- Kohler, Harald 2004: Die Arbeitsmarktförderung der beiden Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen in den Jahren von 1990 bis 2000 – Eine Politik im Kontext institutioneller und finanzieller Zwänge und Verflechtungsstrukturen einer Mehrebenenpolitik, Dissertation, Hamburg
- Kohlmeyer, Klaus 2003: Innovation durch Akteurskooperationen: Lehren aus der Gemeinschaftsinitiative Beschäftigung, in: Potter, Philip/Klemisch, Herbert (Hrsg.): Evaluationsansätze in Kooperationsvorhaben. Beispiele aus der Praxis von Entwicklungspartnerschaften im EQUAL Programm, S. 9-17
- KoLIBRI 2002a: Antragstellung im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus dem Europäischen Sozialfonds, Stand 31. März 2002, Manuskript, Stuttgart
- KoLIBRI 2002b: Antragstellung im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus dem Europäischen Sozialfonds – Arbeitsdokument zu den Auflagen des Zuwendungsbescheides vom 31. März 2002, Manuskript, Stuttgart

- KoLIBRI 2002c: Extrablatt – Erster Entwurf für einen gemeinsamen Kalender vom September 2002, Stuttgart
- KoLIBRI 2003: Ständiger gemeinsamer Kalender der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI vom 01. Februar 2003, Stuttgart
- Maas, Brigitte 2003: Arbeitstagung (EQUAL-)Evaluation Augsburg 03.04.2003, Bericht zur Arbeitsgruppe 3b: Entwicklungspartnerschaft als Netzwerkansatz: Kooperation, Steuerung, Qualitätsmanagement, Manuskript
- Papi, Franz Urban 1993: Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz, in: Héritier, Adrienne (Hrsg.) 1993: Policy-Analyse, Opladen, S. 84-94
- Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung/Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk 2005: Dokumentation Fachtagung 3. Dezember 2004: Neue Wege zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten, Düsseldorf/Duisburg
- Roth, Christian 2004: Sozioökonomische Umfeldfaktoren der Entwicklungspartnerschaft KOLIBRI, Tübingen
- Schmid, Alfons/Krömmelbein, Silvia/Köck, Nicole/Heinrich, Caroline 1999: Neue Steuerungsformen arbeitsmarktlicher Prozesse? Erste Überlegungen über den Zusammenhang von Netzwerk und Arbeitsmarkt – Ein Arbeitspapier –, Manuskript, Universität Frankfurt Sonderforschungsbereiche (http://user.uni-frankfurt.de/~gwiegger/sfb_dt/Steuerungsprozesse.html), Frankfurt, S. 1-23
- Schmid, Josef 1995: Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung. Wie föderativ ist die CDU?, in: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden, Opladen, S. 293-326
- Spieckermann, Holger 2003: Evaluation des Kooperationsmanagements im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft "Übergangsmangement Schule-Beruf in Köln", in: Potter, Philip/Klemisch, Herbert (Hrsg.): Evaluationsansätze in Kooperationsvorhaben. Beispiele aus der Praxis von Entwicklungspartnerschaften im EQUAL Programm, S. 38-46
- Van Waarden, Frans 1992: Dimensions and types of policy networks, in: European Journal of Political Research 21/1992, S. 29-52

Anhang

I. Die Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaft KoLIBRI und ihre Integrationsleistungen

Träger/Tätigkeitsbereich		Inhaltliche Schwerpunkte	Zielgruppe	Integrationsleistungen
1.	Berufsbildungswerk ENAIP e.V. <i>Übergang: Schule/Ausbildung/ Beruf</i>	Erhöhung der Partizipation von italienischen Jugendlichen an allgemeiner und beruflicher Bildung, Qualifizierung von Lehrer/innen des muttersprachlichen Unterrichts als Mentoren/Übergangsberater, Erfahrungsaustausch mit anderen Migrantengruppen sowie Entwicklung von gemeinsamen Handlungsstrategien.	Italienische Jugendliche und muttersprachliche Lehrer/innen.	Neue Formen der Berufsorientierung durch individuelle Beratung, Begleitung, Entwicklung von Beratungsmaterialien und Maßnahmebausteinen im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit, Fortbildung von Mentoren/innen, Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Schulen.
2.	Schwäbischer Frauenverein e.V./Schulzentrum Silberburg			
2.1	<i>Ausbildung</i>	Einrichtung und Erprobung eines zweijährigen Studiengangs mit staatlicher Anerkennung für Erzieher/innen nichtdeutscher Herkunft verbunden mit ergänzenden Vorbereitungs- und Begleitmaßnahmen.	Jugendliche und junge Erwachsene, Migranten/innen.	Ausbildung/Qualifizierung mit ergänzendem Auf- und Ausbau von kulturellen und sprachlichen Kompetenzen sowie Handlungskompetenzen.
2.2	<i>Berufsbegleitende Weiterbildung</i>	Entwicklung und Erprobung eines einjährigen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiums für Erzieher/innen deutscher und nichtdeutscher Herkunft, das mit staatlicher Anerkennung zu der Zusatzqualifikation "Interkulturelles Lernen" führt.	Beschäftigte Erzieher/innen deutscher und nichtdeutscher Herkunft.	Entwicklung und Erprobung einer neuen Zusatzqualifikation für Erzieher/innen.
3.	Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart <i>Übergang: Schule/Ausbildung</i>	Unterstützung von Multiplikatoren sowie jungen Migranten/innen bei ihrem Weg in die Arbeitswelt durch Gruppen- und Einzelberatung sowie individuelle Begleitung, Vernetzung und Unterstützung der Beratungsarbeit der Projekte (Nr. 1,4,6 u. 9) im Bereich der Berufsorientierung und der Berufswahl.	Junge Migranten /innen italienischer, kroatischer und türkischer Nationalität sowie Multiplikatoren/innen (Eltern/Lehrer).	Beratung, Begleitung und Information.
4.	Kroatische Kulturgemeinschaft e.V. (Hrvatska kulturna zajednica) <i>Übergang: Schule/Ausbildung/Beruf berufliche Integration</i>	Qualifizierung und Begleitung von freiwilligen Integrationsarbeiter/innen und Lehrer/innen des kroatischen Ergänzungsunterrichts an baden-württembergischen Schulen im Raum Stuttgart in Fragen des Übergangs Schule/ Ausbildung/ Beruf und der Berufsorientierung mit dem Ziel der Verbesserung des Schul- und Bildungserfolgs kroatischer Jugendlicher, Informationsreihen bzw. Vorbereitungskurse für arbeitslose Kroaten/innen und nachziehende Familienangehörigen zum Aufzeigen der Beschäftigungsperspektiven in Sozial und Pflegeberufen.	Kroatische Jugendliche, freiwillige Integrationsarbeiter und muttersprachliche Lehrer/innen.	Qualifizierung, Beratung und Begleitung von Multiplikatoren, Schaffung eines Informationsangebots zu den Beschäftigungsperspektiven von Sozial- und Pflegeberufen, Informationsaustausch und Entwicklung von Maßnahmebausteinen im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit.

5.	Union Türkischer Akademiker (Türk Akademisyenler Birliği) <i>Übergang: Schule/Ausbildung/ Beruf berufliche Integration</i>	Qualifizierung und Begleitung von freiwilligen Integrationsarbeiter/innen und Lehrer/innen des türkischen Unterrichts an baden-württembergischen Schulen im Raum Stuttgart in Fragen des Übergangs Schule/Ausbildung/Beruf und der Berufsorientierung zur Erhöhung des Schulerfolgs sowie ihrer Beteiligung an der beruflichen Bildung, Informationsreihen, Beratungsangebote und Vorbereitungskurse für türkische Migranten/innen bzw. nachziehenden Ehepartnern zum Aufzeigen der Beschäftigungsperspektiven in Sozial- und Pflegeberufen.	Türkische Jugendliche, Integrationsarbeiter und muttersprachliche Lehrer (Mentoren/innen).	Qualifizierung, Beratung und Begleitung von Multiplikatoren, Schaffung eines Informationsangebots zu den Beschäftigungsperspektiven von Sozial- und Pflegeberufen, Informationsaustausch und Entwicklung und Erprobung von Maßnahmenbausteinen im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit.
6.	JuFuN e.V. Schwäbisch Gmünd (KAB-Fun Hardt) <i>Stadtteilbezogene Integrationsbegleitung</i>	Vielfältige Integrationsförderung von Migranten/innen durch Einzelfallberatung, Weitervermittlung/Begleitung zu Einrichtungen der beruflichen Integration, Sprachausbildung, Einstiegskurse in IuK-Technologien, die Elemente zur beruflichen Integration beinhalten.	Migranten/innen, insbesondere junge Migranten.	Individuelle Beratung, Begleitung sowie Qualifizierung.
7.	Evangelische Akademie Bad Boll <i>Integrations- und Kommunikationsunterstützung</i>	Fachliche Auseinandersetzung mit den Handlungsstrategien der Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI", Fortbildungsangebote für Migranten/innen und Menschen, die mit Migranten arbeiten, Öffentlichkeitsarbeit und Mainstreaming innovativer Handlungsansätze.	Multiplikatoren und Akteure der Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI".	Kommunikationsplattform, Fortbildung und Mainstreaming.
8.	Verein Türkischer Elternbeiräte in Reutlingen und Umgebung e.V. <i>Übergang: Schule/Ausbildung/ Beruf</i>	Angebot von Unterstützungs- und Hilfeleistungen zur beruflichen Integration türkischer Jugendlicher und Migranten/innen in enger Kooperation mit dem Verband der Union Türkischer Akademiker, Fortbildung und Begleitung muttersprachlicher Lehrer als Mentoren/innen mit dem Ziel die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.	Türkische Jugendliche und junge Erwachsene, insbesondere junge türkische Frauen.	Qualifizierung, Beratung und Begleitung von Multiplikatoren/innen.

II. Organigramm der Entwicklungspartnerschaft "KoLIBRI"

