



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesagentur  
für Arbeit

Integration  
durch  
Qualifizierung



## Abschluss Bericht des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“



Das Netzwerk IQ wird gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesagentur  
für Arbeit

## Abschluss Bericht des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“



[www.intqua.de](http://www.intqua.de)

## Impressum

Herausgeber: ©Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH)  
Koordinierungsprojekt „Integration durch Qualifizierung – IQ“  
Sternwartstraße 27-29  
40223 Düsseldorf  
[www.zwh.de](http://www.zwh.de)  
[www.intqua.de](http://www.intqua.de)

Autoren: Wolfgang Erler, Angela Grotheer, Monika Jaeckel Dr. Andrea Schindel  
Julia Siebert und Dr. Margret Spohn



anakonde GbR – Analysen und Konzepte zu Migration, Integration,  
Community Development/Evaluation TFU-Technologiefabrik, Schillerstr.  
18, 89077 Ulm [www.anakonde.de](http://www.anakonde.de)

Erstellt im Auftrag des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung – IQ“, Koordinierungsprojekt bei der ZWH – Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.

Redaktion: Sabine Schröder, ZWH-e.V. Düsseldorf

Fotos  
(Deckblatt): ???

Grafik: Viktor Kopnow und Moana Brunow, ZWH-e.V. Düsseldorf

Druck: ???

Printed in Germany

**ISBN 978-3-9812522-0-0**

Das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird gefördert  
durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Bundesagentur  
für Arbeit

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	9
1.2 Die Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“ im Kontext der europäischen Gemeinschafts-initiative „EQUAL“	32
1.3. Der Evaluationsansatz von anakonde	36
<b>2. Zentrale Herausforderungen der Migrationsarbeit</b>	38
2.1. Problemanalyse unter Berücksichtigung des Arbeitsmarktes	38
2.2. Migrantenspezifische Stolpersteine	43
2.3. Begrenzung vorhandener Ansätze	49
<b>3. Selbstverständnis und Leistungsprofil des Netzwerks IQ</b>	53
3.1.1. Selbstverständnis und Ziele	58
3.1.2. Integrierter Handlungsansatz	58
3.1.3. Ganzheitliche Qualifizierung und Beratung	61
3.1.4. Ressourcenorientierung und Empowerment	63
3.2. Arbeitsstrukturen und übergreifende Aktivitäten	65
3.2.1. Arbeitsstrukturen im Netzwerk IQ	65
3.2.2. Übergreifende Aktivitäten	69
3.3.1. Strategische Partner im Netzwerk IQ	73
3.3.2. Gewinnung der strategischen Partner - Begründung der Partnerschaften	74
3.3.3. Rolle und Erwartungen an die Partnerschaft - Sicht der strategischen Partner	75
3.3.4. Einschätzungen der Problemlage	75
3.3.5. Organisation der Zusammenarbeit und Inhalte der Kooperationen	77
<b>4. Bewertung</b>	78
4.1. Bewertung im Kontext der IQ-Ziele	78
4.1.1. Fakten	78
4.1.2. Sind die Ziele erreicht worden ?	86
4.1.3. Was waren Hürden?	90
4.1.4. Weiterentwicklungen	94

4.1.5. Was bleibt?	97
4.1.6. Strategische Partner	100
4.2. Bewertung im Kontext der EQUAL-Ziele	107
4.2.1. Innovation	107
4.2.2. Gender Mainstreaming	115
4.2.3. Empowerment	120
4.2.4. Mainstreaming	124
4.2.5. Praxis und Wirkungen der Netzwerkarbeit	131
4.2.6. Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit	145
4.2.7. Bewertung des EQUAL-Programms durch die Projektakteure/innen	148
4.3. Bewertung im Kontext der Handlungsfelder	151
4.3.1. Interkulturelle Öffnung	151
4.3.2. Existenzgründung und Existenzsicherung	155
4.3.3. Beratung	161
4.3.4. Qualifizierung	171
4.3.5. Kompetenzfeststellung	180
4.3.6. Berufsbezogenes Deutsch	189
4.3.7. Kritische Würdigung der Handlungsfelder	191
<b>5. Schlussfolgerungen und weiterführende Reflexionen</b>	<b>195</b>
5.1.1. Beratung	198
5.1.2. Kompetenzfeststellungsverfahren	199
5.1.3. Berufsbezogenes Deutsch	200
5.1.4. Qualifizierung	200
5.1.5. Existenzgründung	201
5.1.6. Interkulturelle Öffnung	201
5.2. Die Rolle von Migrantenselbstorganisationen	203
5.2.1. Migrantenselbstorganisationen als Zielgruppe der Maßnahmen	203
5.2.2. Migrantenselbstorganisationen als Multiplikatoren/innen	204
5.2.3. Migrantenselbstorganisationen als Experten/innen	205
5.2.4. Migranten/innen als Kollegen/innen	205

5.2.5. Migrantenselbstorganisationen als (strategische und Kooperations-) Partner	206
5.2.6. Migrantenselbstorganisationen und der Nutzen aus der Netzwerkarbeit	207
5.2.7. Schlussfolgerungen und weiterführende Reflexionen	207
5.3. Zur Bedeutung unterschiedlicher Trägerprofile	208
5.4. Der soziale Nahraum als Nährboden auch für Arbeitsmarktintegration	213
5.5. Kooperation mit Betrieben	216
<b>6. Handlungsempfehlungen</b>	<b>225</b>
6.1.1. Allgemeine Rahmenbedingungen	225
6.1.2. Rahmenbedingungen für berufliche Qualifizierungen	227
6.1.3. Rahmenbedingungen zur interkulturellen Öffnung	229
6.2. Handlungsempfehlungen nach Zielgruppen	231
6.2.1. Handlungsempfehlungen für Fördermittel vergebende Instanzen	231
6.2.2. Handlungsempfehlungen für (Arbeits-)Verwaltung(en)	231
6.2.3. Handlungsempfehlungen für Betriebe	232
<b>7. Anhang</b>	<b>233</b>
7.1. Definition der EQUAL-Ziele	233
7.2. Arbeitsschritte und Tools der Evaluation	237
7.3. Übersicht über die von anakonde erstellten Produkte im Rahmen der Evaluation des Netzwerks IQ	242
7.4. Literatur und Materialien	244
7.5. Abkürzungsverzeichnis	246



## 1. Einleitung

Der vorliegende Bericht stellt auf der Basis der zweijährigen Feldarbeit von anakonde sowie weitergehender Hintergrundanalysen die Arbeit des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) und ihre Ergebnisse und Wirkungen zusammenfassend dar. IQ, ein Zusammenschluss von sechs Entwicklungspartnerschaften im Rahmen des europäischen Gemeinschaftsprogramms „EQUAL“ mit 72 Teilprojekten, war<sup>1</sup> angetreten, als bundesweit verzweigtes Netzwerk zur Verbesserung der Chancen von Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt greifbar beizutragen.

Der Anstoß für die Bildung des Netzwerks ging vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus. Im Rahmen von dessen Auftrag, Programme zur wirksameren Arbeitsmarkttintegration vor allem von „Problemgruppen des Arbeitsmarkts“ voranzutreiben, nutzte die zuständige Abteilung die Möglichkeiten und Chancen für eine europäische Kofinanzierung von zielgruppenspezifischen Projekten aus der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, um auf einer breiten Basis Konzepte und Praxisansätze zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen und -situation von Migrantinnen und Migranten entwickeln und umsetzen zu lassen. Dabei berührte sich die Philosophie des EQUAL-Programms, Projektnetzwerke („Entwicklungspartnerschaften“) zu fördern, mit den Zielen des Ministeriums, durch Förderung eines moderierten bundesweiten Netzwerks von Beginn der Programmförderung an die Weichen für die bundesweite Umsetzung und Verbreitung als erfolgreich erkannter Ansätze und Instrumente zu stellen.

Migranten/innen sind besonders stark von Arbeitslosigkeit betroffen und üben immer noch zu einem großen Teil un- und angelernte Tätigkeiten aus. Ein Netzwerk, das an dieser Situation etwas ändern möchte, muss

- Wege der Qualifizierung aufzeigen. Dazu gehört zunächst, Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit zu geben, Qualifizierungen nachzuholen und/oder auf den Qualifizierungen aufzubauen, die sie aus ihren Herkunftsländern mitbringen,
- eine Lobby dafür schaffen, dass vorhandene Qualifikationen auch für den deutschen Arbeitsmarkt nutzbar gemacht werden können,
- Migranten/innen effektiv direkt in den Ersten Arbeitsmarkt und/oder, als weiterführenden Zwischenschritt, in den Zweiten Arbeitsmarkt vermitteln,
- neue und innovative Wege der berufsbezogenen Sprachvermittlung gehen,
- Institutionen in Deutschland interkulturell so öffnen, dass sie ihre Leistungen gegenüber ihren Zielgruppen bzw. Kunden/innen in einer ethnisch, kulturell und religiös vielfältigen Gesellschaft angemessen erbringen können.

Das Netzwerk IQ hat alle diese Aufgaben angepackt und weiter führende Beiträge zur Lösung der sich dabei stellenden Probleme geleistet. Der Evaluationsbericht von anakonde stellt dar, ob und wie die im Netzwerk entwickelte Praxis sowie die ausgearbeiteten Konzepte, Handlungsmodelle und Arbeitsinstrumente in der Zusammenarbeit mit allen Partnern innerhalb und außerhalb des Netzwerks zu einer greifbaren Verbesserung der Chancen von Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt beitragen

<sup>1</sup> Da die Projektarbeit bei Ausarbeitung des Berichts vor dem Ende stand und gleichwohl in veränderter Form weiter geführt wird, passt sprachlich für ihre Beschreibung weder die Vergangenheits- noch die Gegenwartsform. Der Text verwendet daher beide Formen.

konnten. Die Bewertung der Ergebnisse orientiert sich dabei an den mehrstufig selbst gesetzten Zielen des Netzwerks (z.B. „Zugänge zu den Zielgruppen herstellen“, „zielgruppenspezifische Instrumente der Unterstützung und Begleitung in den Arbeitsmarkt entwickeln“, „neue Partnerschaften herstellen“, „die arbeitsmarktpolitischen Instrumente mit Blick auf die Zielgruppe Migranten/innen anpassen und weiter entwickeln“) im Kontext der EQUAL-Ziele (Innovation, Gender Mainstreaming, Empowerment) und entlang der sechs vom Netzwerk strategisch bestimmten Handlungsfelder (Interkulturelle Öffnung, Existenzgründung, Beratung, Qualifizierung, Kompetenzfeststellung und berufsbezogenes Deutsch) <sup>2</sup>.

Bei den Mitarbeitern/innen in den Projekten, den Ratsuchenden, Kunden/innen und Teilnehmern/innen sowie strategischen Partnern, die uns in oft sehr ausführlichen Gesprächen Einblick in ihre Situation und in das gaben, was aus ihrer Sicht zu deren Verbesserung notwendig scheint, möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken. Ebenso danken wir den Koordinatoren/innen der sechs Entwicklungspartnerschaften und dem Team vom Koordinierungsprojekt für das Netzwerk IQ bei der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) für die konstruktive Zusammenarbeit, und schließlich danken wir als Förderer dieser breit angelegten Evaluation den Verantwortlichen bei der EQUAL-Stelle im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem dortigen Referat II a 6, auf dessen Initiative die Entstehung und Arbeit des Netzwerks IQ wesentlich zurück geht und durch dessen Förderung die Arbeit als bundesweites Fachnetzwerk erst möglich war.

---

<sup>2</sup> Der Evaluationsbericht fasst wichtige Trends und Ergebnisse zusammen, die zum Teil jeweils an mehrere Stellen im Bericht unter je unterschiedlichen Aspekten betrachtet werden. Doppelungen sind dieser Mehrfachperspektive geschuldet und insofern bewusst gesetzte Akzente.

## 1.1. Executive Summary

Das Executive Summary stellt die wichtigsten Ergebnisse des Netzwerks IQ in kurzer Form dar. Arbeitsgrundlage aller Projekte sind die in Kapitel zwei formulierten „zentralen Herausforderungen der Migrationsarbeit“<sup>3</sup>.

Darin wird kurz skizziert, dass in Bezug auf die Situation und die Chancen am Arbeitsmarkt ausgeprägte strukturelle Unterschiede zwischen Deutschen ohne Migrationshintergrund und Menschen mit Migrationshintergrund bestehen. Aufgrund der bis in die späten 1990er Jahre offiziell deklarierten Politik, kein Einwanderungsland zu sein, folgte Deutschland einer Linie der ausländer- und aufenthaltsrechtlichen Abschottung. Eine kohärente Politik zur Integration der Migrationsbevölkerung (nicht nur) in den Arbeitsmarkt war weder formuliert noch wurde sie angestrebt. Die Auswirkungen sind bis heute spürbar. So liegt die Arbeitslosenquote von Ausländern/innen<sup>4</sup> – etwa doppelt so hoch wie die von Deutschen ohne Migrationshintergrund und ist seit Jahren erstaunlich stabil. Der Anteil arbeitsloser Ausländer/innen, die im Rechtskreis des SGB II geführt werden, hat sich seit 2005 bis September bzw. Dezember 2007 von 70,0% auf 81,7% erhöht. Im Februar 2008 liegt er mit 79,8 % geringfügig niedriger. Es gelingt offenbar nicht, Menschen mit Migrationshintergrund im gleichen Maße durch „Fördern und Fordern“ in den Arbeitsmarkt zu integrieren wie Deutsche (ohne Migrationshintergrund). Entsprechende Daten zeigen prägnant, dass das Muster der Bildungs- und Berufsabschlüsse bei Menschen mit Zuwanderungshintergrund eine andere Struktur aufweist als bei Deutschen ohne Migrationshintergrund. Während 2004 nur 13,9% der Deutschen keine Berufsausbildung hatten, traf dies auf 42,2% der Ausländer/innen (ohne Spätaussiedler/innen) zu. Die schlechte Situation auf dem Arbeitsmarkt erklärt sich auch dadurch, dass Ausländer/innen nicht ihrem Anteil an der Arbeitslosigkeit entsprechend durch arbeitsmarktpolitische Instrumente gefördert werden. Ähnlich zeigt sich die Zahlenlage bei der Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung generell. Auch hier liegen Ausländer/innen prozentual weit und Deutsche mit Migrationshintergrund immer noch signifikant hinter den Deutschen. In einem Land wie Deutschland, das sich selbst als Dienstleistungs-, Informations- oder Wissensgesellschaft – jedenfalls bereits jenseits der Industriegesellschaft – sieht, besteht ein langfristiger und ungebrochener Trend zur Schrumpfung des Arbeitsmarktsegments für un- und angelernte Kräfte, so dass diese immer weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Besonderes Augenmerk sollte daneben zwei Teilgruppen gelten: den zugewanderten Frauen und den Hochqualifizierten. Während erstere noch in erheblich höherem Maße als Männer vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind – vor allem aufgrund unzureichender Qualifikationen – und, nach Nationalitäten allerdings stark unterschiedliche, niedrige Erwerbsquoten aufweisen, finden letztere trotz vorhandener formaler Qualifikationen aus den Herkunftsländern ebenfalls nur sehr schwer Zugang zum Arbeitsmarkt, zumindest nicht in Stellen, die annähernd ihrer Qualifikation entsprechen.

Dies lenkt den Blick auf migrantenspezifische Stolpersteine und darauf, dass in Bezug auf die Anerkennung im Ausland erworbener Bildungs- und Berufsabschlüsse erheblicher

<sup>3</sup> Die Passagen, die in diesem Kapitel fett gedruckt oder unterstrichen sind, beziehen sich zur besseren Orientierung auf die Kapitel gleichen Namens in der Gliederung. In den Abschnitten des Executive Summary werden die zentralen Aussagen des Haupttextes zusammengefasst.

<sup>4</sup> Daten zur Arbeitslosigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund liegen lediglich für eine Teilgruppe vor: für die bis drei Jahre nach Zuwanderung als solche amtlich definierten Aussiedler.

Handlungsbedarf besteht. Zum einen müssten Migranten/innen auf die Möglichkeit hingewiesen werden, den – wenn auch mühseligen – Weg der Anerkennungsverfahren überhaupt zu gehen. Zum anderen ist hier das Wissen der Berater/ innen entsprechend aufzubauen, damit diese die richtigen Wege aufzeigen können. Ein weiterer Stolperstein besteht darin, dass es nur unzureichende Möglichkeiten gibt, auf Vorhandenes durch Aufbauqualifizierungen oder modulare Ausbildungselemente aufzubauen - auch und gerade, wenn vorhandene Qualifikationen im Ausland erworben wurden.

Generell muss in Institutionen eine größere Sensibilität für die Heterogenität der Zielgruppe Migranten/innen (Hochqualifizierte, Analphabeten/innen, gerade eingewandert, seit vielen Jahren in Deutschland lebend, mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen, unterschiedlichem Bildungsstand und Wissen um die hiesige Gesellschaft etc.) geschaffen werden. Das Spektrum der Unterstützungsangebote muss entsprechend dieser Vielfalt der Zielgruppe Migranten/innen diversifiziert werden.

Dabei ist es auch ein Problem, dass Migranten/innen vom bisherigen Informationsangebot rund um den Arbeitsmarkt auch dann unzureichend erreicht werden, wenn Informationen in mehreren Sprachen (schriftlich) vorliegen. Denn einen zentralen Aspekt für den Zugang zum Arbeitsmarkt stellt die Sprache dar. Mangelnde Deutschkenntnisse, vor allem der jeweiligen Fachsprachen und damit einhergehend unzureichende Möglichkeiten der Alltagskommunikation am Arbeitsplatz stellen selbst dann einen Stolperstein dar, wenn grundlegendes Fachwissen eigentlich vorhanden ist. Damit zusammen hängt, dass Migranten/innen oft nicht wissen können, welche Kommunikationsregeln in Deutschland am Arbeitsplatz gelten – zum Beispiel, wie man sich anmeldet, wie man Vorgesetzte grüßt, oder wer mit wem essen geht. Ihnen fehlen sehr oft auch die (familären und Freundes-)Netzwerke, die es Deutschen oft ermöglichen, über soziale Kontakte und Beziehungen einen Arbeitsplatz zu bekommen.

Auf diese migrantenspezifischen Stolpersteine gehen vorhandene Ansätze nur begrenzt ein. Ein wesentlicher Faktor ist hierbei, dass Beraterinnen und Berater in Regelinstitutionen oft nicht genügend Zeit haben, um eine angemessene Beratung durchzuführen. „Angemessen“ bedeutet hier auch den Einsatz von Verfahren der Kompetenzfeststellung, die gerade für Migranten/innen mit ihren teilweise im Ausland erworbenen Kenntnissen, Zertifikaten und Berufserfahrungen ein dringend benötigter Zwischenschritt auf dem Weg in den Arbeitsmarkt sind. An dieser Stelle ist auch die noch lange nicht überall selbstverständliche interkulturelle Kompetenz zu erwähnen. Das oft fehlende Verständnis, in einer multikulturellen Gesellschaft zu leben und für die Notwendigkeit, alle (keineswegs nur öffentliche) Dienstleistungen so auszurichten, dass sie für alle Menschen gleich welcher Herkunft chancengleich zugänglich sind, stellt eine zentrale Begrenzung auch gutgemeinter Ansätze dar.

Außerdem wird in der Praxis in bestehenden Beratungsangeboten oft nur ein Aspekt einer zu beratenden Person gesehen, der Arbeitsmarktbezug. Es wird kein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der vorhandene Potenziale, berufliches (Vor-) Wissen, Bedarfe und Ziele mit einbezieht, um so individuelle, schlüssige, ineinandergrifende und abgestimmte Unterstützungsstritte für den – Schritt für Schritt eigenständig eingeschlagenen – Weg in den Arbeitsmarkt zu entwickeln. Als hinderlich zeigt sich auch, dass Beratungs- und Angebotsstrukturen oft unüberschaubar und nicht interdisziplinär vernetzt sind. Viele

Maßnahmen, die Migranten/innen angeboten werden, sind sprachliche Qualifizierungen. Zwar ist Sprache die conditio sine qua non für den Einstieg in den Arbeitsmarkt, doch ohne konkreten beruflichen Bezug reicht ein „reiner“ Sprachkurs oft nicht aus. Dies sind, grob skizziert, die wesentlichen „Negativ-Bedingungen“, die das Netzwerk IQ zum Beginn seiner Arbeit 2005 vorfand.

Das dritte Kapitel ist dem Selbstverständnis und dem Leistungsprofil des Netzwerkes gewidmet. Der Abschnitt Selbstverständnis und Ziele beschreibt die sechs Entwicklungspartnerschaften mit ihren 72 Teilprojekten und die Ziele, die mit ihrer Arbeit erreicht werden sollen: Visionär könnte man sagen: Zukünftig treffen selbstbewusste, sich ihrer Qualifikationen und Kompetenzen bewusste Migranten/ innen auf Organisationen, die gelernt haben, mit der vorhandenen Vielfalt professionell umzugehen und jeden/jede seinen/ihren Fähigkeiten gemäß auf dem Weg in den Arbeitsmarkt adäquat zu unterstützen. Dies soll sowohl durch Zielgruppenförderung (Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit) als auch durch strukturelle Änderungen (interkulturelle Orientierung und Öffnung von Institutionen, Betrieben etc.) erreicht werden.

Basis für die dazu notwendige komplexe Netzwerkarbeit ist ein integrierter Handlungsansatz, in welchem Erfahrungen aus unterschiedlichen Praxisfeldern erprobt und zu gemeinsamen Strategien gebündelt werden. Jedes Teilprojekt bringt eine oder mehrere Facetten aus dem Gesamtansatz mit ein, die nach Zielgruppen, strukturellem Ansatz, Handlungsfeld oder Mischungen aus allem differieren können. Zentral ist hierbei das Verständnis, dass der Zugang von Migranten/innen zum Arbeitsmarkt nicht allein durch Einzelfall-Förderung, sondern durch eine parallel angestrebte nachhaltige strukturelle Verankerung von Verfahren, Abläufen und Maßnahmen in Regelinstitutionen<sup>5</sup> erreicht werden soll. Gerade hier greift der integrierte Handlungsansatz, denn neue Integrationsansätze greifen umso besser, je stärker die relevanten Akteure (Leitungsebenen, Betriebs- und Personalräte/innen, Abteilungs- bzw. Teamleiter/innen, Fallmanager/innen, individuelle Migranten/innen, Ansprechpartner/innen in diversen Institutionen) bei der Entwicklung dieser Strategien und Maßnahmen selbst mitwirken.

Durch die Arbeit des Netzwerks IQ als ganzes konnte herausgearbeitet werden, welche langgliedrige „Wirkungskette“ insgesamt notwendig ist, um Migranten/innen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, und welches die essentiellen Bestandteile dieser Wirkungskette darstellen:

- migrantenspezifischer Zugang zu den und Zuschnitt der Angebote
- Profiling und Kompetenzbilanzierung
- Anerkennung vorhandener Qualifikationen
- gleichzeitig auf Bedarfe der Zielgruppe/n und der Nachfrageseite am Arbeitsmarkt (Arbeitgeber/Unternehmen) bezogene Qualifizierungen
- modulare Qualifizierungen, aufbauend auf vorhandenen Fähigkeiten
- Unterstützung zur Existenzgründung und Existenzsicherung
- berufsbezogene Sprachförderung
- Vermittlung von Kulturtechniken der Aufnahmegeresellschaft
- Bekämpfung von Diskriminierung und Rassismus
- Partizipationschancen im sozialen und politischen Nahraum
- Förderung von und Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen

<sup>5</sup> Was wir unter „Regelinstitutionen“ verstehen, findet sich in der Übersicht auf S. 181 definiert

- Öffnung von Betrieben und Regeleinrichtungen für die Zielgruppe
- passgenaue Vermittlung von begleiteten Praktika.

Ein wesentliches Charakteristikum der Arbeit im Netzwerk ist die ganzheitliche Qualifizierung und Beratung. In den Entwicklungspartnerschaften wurden migranten-spezifische Qualifizierungen inner- und außerbetrieblich und als Vor-, Grund- oder Aufbauqualifizierung in eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen eingebettet. Im Sinne eines integrierten Handlungsansatzes wurde der Begriff „Qualifizierung und mehr“ im Netzwerk geprägt, der neben einer fachlichen Qualifizierung auch Elemente der Motivations- und Ich-Stärkung, des individuellen Coachings, der Sprachförderung, der Bewusst- und Sichtbarmachung vorhandener Kompetenzen (mit Hilfe von Instrumenten der Kompetenzfeststellung) sowie der Vermittlung von arbeitsplatzbezogenen und gesellschaftlichen Kulturtechniken und Spielregeln umfasst. Auch die Praxis der Beratung wurde ganzheitlich angelegt und auf die Stärkung der vorhandenen Ressourcen (der Ratsuchenden bzw. Kunden/innen) ausgerichtet. Im Bereich der Beratung ist die Einbindung in die sozialen und familiären Netze der Zielgruppe wichtig.

Eine zielgruppengerechte Beratung braucht

- Bewusstsein und Offenheit für interkulturelle Unterschiede in der Gesprächsführung
- Angebote auch muttersprachlicher Beratung
- Beratung in kulturell vielfältigen Teams
- Kenntnisse zu Bildungs- und Bezugssystemen der wichtigsten Herkunftsländer
- fachliche Kenntnisse zu migrantenspezifischen Themenfeldern wie Aufenthalts- und Ausländerrecht
- mehrsprachiges Informationsmaterial
- (auch) mobile Beratung
- betriebliche Beratung (nicht nur) migrantischer Betriebe.

Alle diese Elemente gehören zu den erfolgreich eingesetzten und angewandten Methoden migrantenspezifischer Beratung in den TP'en und EP'en. Sowohl Qualifizierung als auch Beratung griffen dabei auf lokale und regionale Netzwerke und Kontakte zurück, um Praktika oder Arbeitsplätze zu vermitteln.

Der ganzheitliche Ansatz findet seine Zuspitzung in der Ressourcenorientierung und im Empowerment. Hier wurden vor allem Kompetenzfeststellungsinstrumente und Verfahren zur Anerkennung sowohl formeller als auch informeller beruflicher Qualifikationen und Fähigkeiten IQ-weit entwickelt und angewandt. Mit diesem Ansatz lassen sich Bildungs-, Talent- und Humankapitalreserven gesellschaftlich nutzbar machen, die derzeit brachliegen und doch so dringend für bestimmte Arbeitsplätze benötigt werden (Stichwort: Fachkräftemangel). Gleichzeitig lenkte das Netzwerk IQ den öffentlichen Blick auf das positive gesellschaftliche Potenzial, das durch eine gelungene Integration von Migranten/innen (nicht nur) in den Arbeitsmarkt gewonnen wird. IQ-weit wurde dabei der Aktivierung und Sensibilisierung von Migrantenselbstorganisationen eine große Rolle beigemessen. Sie wurden bestärkt, noch profillerter für die eigenen Belange einzutreten und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Als wichtig am Empowerment-Ansatz zeigte sich immer wieder, dass die jeweiligen Zielgruppen selbst an ihren Bedarfen und Interessen arbeiten müssen und keine vorgefertigten Konzepte übernehmen dürfen.

Neben der konkreten Projektarbeit vor Ort fand im Netzwerk eine ganze Reihe übergreifender Aktivitäten statt, die in allen Entwicklungspartnerschaften mehr oder weniger stark lokal/regional/bundes- oder europaweit ausgeprägt waren. Dazu zählen öffentliche Themenveranstaltungen bzw. Veranstaltungsreihen, Job-Messen und Fachgespräche mit Experten/innen, Verantwortlichen und den Migranten/innen selbst. Dabei kam den veranstaltenden Teilprojekten und Entwicklungspartnerschaften die Rolle von Motoren für die Entwicklung konkreter arbeitsmarktpolitischer Ziele und/oder für die Konkretisierung und Profilierung kommunaler oder landesweiter Integrationskonzepte vor allem im Themenfeld „Arbeitsmarktintegration“ zu. In der an etlichen Standorten gut ausgeprägten verbindlichen Zusammenarbeit von Projekten des Netzwerks IQ mit öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern, Kammern, kommunalen Dienststellen usw. kann gelten, dass einiges von den Arbeitsergebnissen und daraus entwickelten Forderungen in die Arbeitsgruppe 3 des Nationalen Integrationsplans („gute Bildung und Ausbildung sichern, Beschäftigungsfähigkeit erhöhen“) eingeflossen ist.

Einen zentralen Punkt in der Netzwerk- und Projektarbeit bildete die wichtige Rolle der strategischen Partnerschaften im Netzwerk. Sie sollten u.a. als „Türöffner“ zu Regelinstitutionen und zu politischen Entscheidungsträgern/innen dienen und den Mainstreaming-Prozess<sup>6</sup> aktiv unterstützen. Insgesamt wurde im Netzwerk gearbeitet mit:

1. der Bundesagentur für Arbeit (Zentrale und Regionaldirektionen), den Arbeitsagenturen und ARGEs vor Ort
2. IHKs, HWKs, Gewerkschaften, verschiedenen Arbeitgeberverbänden
3. Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen, Forschungseinrichtungen
4. Migrantenselbstorganisationen (regional und bundesweit)
5. Integrationsbeauftragten auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene
6. kommunalen, Landes- und Bundesbehörden, Vertretern politischer Parteien
7. Wohlfahrtsverbänden.

Die Gewinnung der strategischen Partner erfolgte einerseits nach strategischen Gesichtspunkten, andererseits wurden bereits bestehende Partnerschaften genutzt und intensiviert. Die strategischen Partner verbanden folgende Rollen und Erwartungen mit der Partnerschaft: Sie sahen sich selbst weitgehend als Multiplikatoren/innen für die Ergebnisse der Teilprojekte und stellten ihre Netzwerke und ihre Organe (Zeitschriften, Internet etc.) für den Transfer von Informationen des bzw. aus dem Netzwerks IQ zur Verfügung. Durch die aktive Teilnahme der Partner an Veranstaltungen erhofften sich viele auch neue Aspekte für die eigene Arbeit und/oder das Finden neuer Bündnispartner. Strategische Partner aus der Wirtschaft versprachen sich von einer Partnerschaft auch Anregungen dafür, wie das Thema „interkulturelle Öffnung“ den eigenen Betrieben näher gebracht werden könnte. Was die Einschätzung der Problemlage anbetrifft (im thematischen Umfeld von Migration und Arbeitsmarkt), so wurde deutlich, dass die Sichtweise der meisten Partner zwar noch an bestehenden Defiziten der Migranten/innen orientiert ist, gleichzeitig jedoch ein Bewusstsein auch für die Barrieren im eigenen System und

<sup>6</sup> d.h. Die Verbreitung der im Netzwerk entwickelten Instrumente, Konzepte und Handlungsmodelle „in die Fläche“, bei Partnerinstitutionen, in anderen Kommunen und Regionen und schließlich „vertikal“ auf höheren politischen Ebenen als Verankerung der Konzepte in Programmvgaben, Förderrichtlinien oder gesetzlichen Vorschriften. Dieses Verständnis von „Mainstreaming“ entstammt den Vorgaben von europäischen Programmen, nicht zuletzt von EQUAL.

für die Notwendigkeit struktureller Veränderungsprozesse vorhanden ist. Bei den gesetzlichen Bestimmungen in den Bereichen Zuwanderungs-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik wurde ein erheblicher Modernisierungsbedarf konstatiert.

Die Organisation der Zusammenarbeit und die Inhalte der Kooperationen waren so unterschiedlich wie das gesamte Netzwerk vielfältig war. So standen nicht von Anfang an alle strategischen Partnerschaften fest, sondern sie veränderten sich während der Projektlaufzeit. Manche Partner, die zu Anfang als wichtig eingeschätzt wurden, erwiesen sich als nicht so zentral für den Mainstreaming-Prozess und für das Verbreiten der Instrumente und Konzepte aus der Arbeit der jeweiligen Entwicklungspartnerschaften, während andere hinzukamen, deren wichtige Rolle sich erst im Laufe der Maßnahmen herausstellte. In allen EP'en fand ein reger Austausch mit den strategischen Partnern statt (in Form von Rundbriefen, Runden Tischen, informellen und formellen Gesprächen). Eine wesentliche Aufgabe der Evaluation liegt in der Bewertung, ob die anvisierten Ziele erreicht worden sind. Um es an dieser Stelle vorwegzunehmen: Die meisten Ziele wurden im Rahmen der Projektaktivitäten erreicht. Im Kontext der IQ-Ziele sollten Wege gefunden werden, die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt spürbar zu verbessern. Zu den Fakten zählt, dass zwischen dem dritten Quartal 2005 und dem dritten Quartal 2007 insgesamt 12.357 Teilnehmer/innen durch die Aktivitäten des Netzwerks erreicht wurden, davon 56,3% Frauen und 43,7% Männer. Der Altersschwerpunkt lag in der Gruppe von 32 bis 40 Jahren. Das Gros der Maßnahmen dauerte unter einer Woche <sup>7</sup>.

Zur Erreichung des Hauptziels wurde in den TP'en eine Vielzahl von Aktivitäten durchgeführt, wie

- Sensibilisierung von Ansprechpartnern/innen und Multiplikatoren/innen für die besonderen Belange der Zielgruppe
- interkulturelle Trainings einhergehend mit Organisationsentwicklungsberatung, Qualifizierung und Empowerment von Migranten/innen
- Sensibilisierung der (Fach-)Öffentlichkeit, Implementierung erprobter Ansätze in Regelinstitutionen und
- Entwicklung und Erprobung neuer Instrumente.

Einige der in den TP'en entwickelten Instrumente zu Qualifizierungs- und Beratungsmethoden und zu Kompetenzfeststellungsverfahren wurden in die Praxis bzw. die Angebote von Regelinstitutionen übernommen. Obwohl die Laufzeit des Programms mit zwei Jahren sehr kurz war, um Strukturen nachhaltig zu ändern, kann sich die Bilanz des Netzwerks IQ sehen lassen – die Liste der über den Tellerrand der Projektarbeit hinaus übertragenen und von anderen Institutionen nachgefragten bzw. aufgegriffenen Instrumente und Ansätze ist lang (diese Ergebnisse sind im Beiheft „Liste der Mainstreaming-Erfolge“ dokumentiert).

Auf dem Weg zur Erreichung der Projekt- und Programmziele waren Hürden von erheblicher Höhe zu überwinden. Manche waren struktureller Art, so hat sich gezeigt, dass die Ansiedlung von Teilprojekten in Regelinstitutionen selbst (kommunale Verwaltung, Agentur etc.) ein guter Ausgangspunkt ist, eine Einrichtung quasi von innen her

<sup>7</sup> Die zahlenmäßigen Angaben zu den Arbeitsergebnissen finden sich auf den Seiten 106 - 117

zu beraten und sie mit größerer Zielgenauigkeit auf die Belange der Zielgruppe Migranten/innen zu fokussieren. Schwierig gestaltete sich die Zusammenarbeit dann, wenn sie vor allem von sehr interessierten Einzelpersonen in einer Einrichtung ausging, die Einrichtung selbst jedoch noch keine interkulturellen Leitbilder im eigenen Haus verankert hatte. Die Zusammenarbeit wird dann für beide zu einem Gewinn, wenn die entsprechenden Entscheidungsträger bereit sind, den eigenen Standpunkt in Bezug auf die Wahrnehmung der Zielgruppe zu überdenken und die Bereitschaft zu tiefergreifenden strukturellen Veränderungen in der eigenen Einrichtung vorhanden ist. Gerade für Migrantenselbstorganisationen oder kleinere Partner wäre es wichtig gewesen, dass für die bei den Institutionen, die erste Schritte in Richtung interkulturelle Öffnung durch Personalentwicklung und entsprechende Trainings tun, geleistete Arbeit Finanzmittel zur Verfügung gestanden hätten. Auch im Netzwerk selbst kann diese Form der Netzwerkarbeit nicht „eben so“ erledigt werden, sondern braucht finanzierte Strukturen und ein klares Zeitbudget für das „Managen“ der Kooperationen, aber auch für den Aufbau von fachlich fundiertem, aber auch persönlichem Vertrauen. Im Netzwerk wurde teilweise auf Bewährtem aufgebaut, teilweise wurde Neues entwickelt - in jedem Fall handelt es sich um Weiterentwicklungen, die zentral auf die Bedarfe der Zielgruppe abgestimmt waren und die sich in konzeptionellen Veränderungen niederschlugen. So hat sich gezeigt, dass in der zielgruppenorientierten Arbeit der Faktor Zeit von erheblicher Bedeutung ist. Auch wurde die Notwendigkeit einer stärker als bisher durchgeführten begleitenden Sprachförderung deutlich, vor allem im Bereich berufsbezogenes Deutsch - auch und gerade am Arbeitsplatz oder in Praktika. Auch die Vermittlung (nicht nur, aber da besonders ausgeprägt) von beruflichen „Codes“, und/oder von Kulturtechniken muss viel stärker gefördert werden. 45 Stunden Orientierungskurse innerhalb der nun – entsprechend den Vorschlägen aus der Evaluationsstudie - aufgestockten Integrationskurse reichen weder für den berufsbezogenen Spracherwerb, noch für die nötige Sicherheit im Umgang mit dem allgemeinen Lebensumfeld. Auch zu methodisch-didaktischen Fragen sind die Erkenntnisse aus der Arbeit einschlägig arbeitender Teilprojekte nützlich. Es hat sich im Lern- und Lehrprozess zum Beispiel gezeigt, dass es für das Lernen und die Gruppenprozesse förderlich ist, Gruppen so zusammenzusetzen, dass jeweils Fortgeschrittene die Rolle der Lehrenden für die weniger Fortgeschrittenen übernehmen können.

Generell ist eine auch nach Abschluss einer Qualifizierung weitergehende „Nachbetreuung“ sinnvoll, inklusive Coaching und gezielter Hilfe bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen (die besonderen Bezug gerade auf die im Ausland erworbenen Qualifikationen und biographisch-lebensweltlich erworbenen Kompetenzen nimmt). Im Verlauf der IQ-weiten Arbeit wurden die in den EP'en entwickelten und angebotenen Leistungen immer stärker miteinander verlinkt. Eine solche „Förderkette“ hat sich als äußerst effektiv in der gezielten Schulung und Vermittlung von Migranten/innen herausgestellt.

Was bleibt, nach Ende der Förderlaufzeit, ist eine Vielzahl von Erkenntnissen, Erfahrungen, erzielten Ergebnissen, Good-Practice-Beispielen sowie Produkten wie Handbüchern, Internet-Tools, Leitfäden und Handlungsempfehlungen. Bedarfe, Hürden, Rahmenbedingungen und Ressourcen der Zielgruppe konnten präziser erkannt und definiert werden. Durch eine Vielzahl von öffentlichkeitswirksamen Fachveranstaltungen, Tagungen und Experten/innengesprächen wurden Entscheidungsträger/innen angesprochen und erhielten Denkanstöße und konkrete Unterstützung. Die im Netzwerk generierten Ergebnisse fanden Eingang in die Empfehlungen des Nationalen Integrationsplans. Es hat sich

gezeigt, welche Konzepte greifen und welche einer langfristigen Integration in den Arbeitsmarkt eher zuwider laufen. Einige Ansätze und Empfehlungen des Netzwerkes sind in Integrationskonzepte auf kommunaler und auf Länderebene eingeflossen. Es herrscht mehr Klarheit über die Form der notwendigen Strukturveränderungen in den Regeleinrichtungen. Es wurde deutlich, dass eine engere Einbindung von Arbeitgebern/innen, kleinen und mittleren Unternehmen - bereits während der Qualifizierung - notwendig ist und dass Betriebe auch Orte sind, an denen berufsbezogenes Deutsch wirkungsvoll und praxisorientiert vermittelt werden sollte. Gestiegen ist auch das Bewusstsein für die wichtige Rolle, die Migrantenselbstorganisationen im Prozess der (keineswegs nur beruflichen) Integration spielen und bei entsprechender Einbeziehung und Förderung in Zukunft noch stärker spielen können.

Eine wichtige Erkenntnis lautet: Mainstreaming braucht strategische Partner in Politik, Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Die strategischen Partner solcher Netzwerke wie dem Netzwerk IQ brauchen wiederum eine klare, zielorientierte Ansprache, um den beidseitigen Nutzen einer Partnerschaft zu erkennen. Auch die Partner halten die Vernetzung für eine erfolgversprechende Strategie der Arbeit. Hier ist anzuregen, die Einbeziehung der strategischen Partner auch auf Bundesebene noch zu intensivieren.

Die Bewertung der Arbeit im Netzwerk im Kontext der EQUAL-Ziele fällt ebenfalls durchweg positiv aus. Ein zentraler Innovationsstrang, der das Netzwerk IQ als Ganzes durchzieht, ist es, den Blick auf die Ressourcen und Fähigkeiten von Migranten/innen zu richten und auf diesen Ressourcen alle weiteren Schritte und Konzepte aufzubauen. Hier zeigen sich vor allem die im Netzwerk entwickelten Kompetenzfeststellungsverfahren als innovativ und zielgruppenorientiert. Sie lenken sowohl bei den Migranten/innen als auch den Arbeitgebern/innen den Blick auf Vorhandenes und Ausbaufähiges. In der Beratung kommt ihnen eine Orientierungsfunktion zu: Mit ihnen kann sondiert werden, welche Wege sinnvollerweise eingeschlagen werden sollten, und Betriebe können mit ihrer Hilfe sehen, welche Bewerber/innen eine Stelle geeignet besetzen können.

Innovative Pionierarbeit wurde im Netzwerk hinsichtlich der Anerkennung vorhandener, im Ausland erworbener Abschlüsse geleistet, indem erstmalig empirisch gestützte Daten über die reale Praxis des Umgangs mit im Ausland erworbenen Qualifikationen quer durch die Bundesländer, Berufsfelder und Qualifikationsstufen erhoben wurden. Die reale Praxis und die zur Verbesserung der Situation notwendigen Schritte und Strategien in diesem Bereich wurden gegenübergestellt.

Auch die im Netzwerk entwickelten Qualifizierungsangebote sind innovativ, da sie gezielt auf regionalen Arbeitsmarktanalysen, Bedarfsermittlungen bei Firmen und Migrantenselbstorganisationen sowie auf Kompetenzfeststellungsverfahren aufgebaut waren und zum Teil auch neue Berufswege begründeten. Es wurde mit modularen Nachqualifizierungen aufbauend auf vorhandenen Kenntnissen sowie mit präventiven Ansätzen der passgenauen Weiterqualifizierung in bestehenden Arbeitsverhältnissen gearbeitet. Neue, innovative und marktwirksame Berufe und Beschäftigungsfelder wurden entwickelt, wie die „Fachkraft Außenhandelsassistenz für Osteuropa“ oder „Sprach- und Integrationsmittler,“ u.a. speziell für und in Migrantenselbstorganisationen, „Bildungsberater/in“ oder „Berater/in für Integration und Beschäftigung“ genannt.

Die Erfahrung in allen TP'en zeigte, dass die offizielle Sprachförderlandschaft (Integrati-

onskurse) nicht ausreicht, eine solide Sprachbasis für die Aufnahme einer qualifizierten Berufstätigkeit zu vermitteln. Das hier entwickelte innovative Element ist die Verknüpfung zwischen „allgemeinem“ Sprachenlernen und berufsbezogenem Deutsch in unterschiedlichen beruflichen Anwendungsfeldern, zum Beispiel im Verkauf oder im Restaurant.

Eine große Innovation stellen institutionelle Strukturveränderungen wie z. B. neue Kooperationen dar, doch ist die Nachhaltigkeit solcher Veränderungen nur schwer zu messen. In Bezug auf interkulturelle Schulungen kann dann von einer langfristigen Veränderung ausgegangen werden, wenn nicht nur Einzelpersonen in einem Unternehmen, einer Einrichtung oder einer Kommune geschult werden, sondern wenn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen solche Schulungen durchlaufen, und auch ein entsprechendes Leitbild und interkulturelle Qualitätsstandards für die Einrichtungen entwickelt werden. Derart stark in Prozesse der Organisationsentwicklung eingebettete interkulturelle Schulungen wurden in mehreren EP'en durchgeführt.

Auch die Wissensbündelung, die durch die Arbeit der EP'en erreicht werden konnte, kann als innovativ gewertet werden. In mehreren Regionen wurden Übersichten und Bündelungen der vorhandenen Angebote erarbeitet.

Im EQUAL-Querschnittsziel „Gender Mainstreaming“ geht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und um den Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt. Das Thema Gender Mainstreaming war in allen EP'en - unterschiedlich stark ausgeprägt - vorhanden. Alle EP'en führten eines oder mehrere Sensibilisierungstrainings durch, wobei sich hier zeigte, dass die Trainings so konzipiert sein sollten, dass die Aspekte ‚Interkulturalität‘ und ‚Gender‘ miteinander verbunden werden. Die EP'en bearbeiteten das Thema auf unterschiedlichen Wegen - teilweise mit externen Experten/innen (Vergabe von Studien, Unterstützung bei der Analyse von Gender-Aspekten in der Arbeit des eigenen Teilprojekts), teilweise aufbauend auf projekteigenen Erfahrungen und Kompetenzen oder durch die Bildung TP-übergreifender Arbeitsgruppen (z. B. mit dem Ziel der Erstellung eines Handbuchs/ einer Handreichung). In allen EP'en wurden Daten (zur Personalstruktur und zur Teilnehmer/innenstruktur) geschlechtsspezifisch erhoben und dokumentiert. Angebote waren so ausgerichtet, dass sie sowohl für Männer als auch für Frauen zugänglich sein sollten (flexible Beratungszeiten, teilweise Kinderbetreuungsangebote). Die Entwicklung niedrigschwelliger Angebote im Stadtteil zeigte sich als ein wirksamer Zugang zu sonst eher schwer erreichbaren Migrantinnengruppen. Der Integration in den Arbeitsmarkt werden hierbei ‚soziale Gestaltungsräume‘ vorgeschaltet, in denen erste Teilschritte der Integration möglich werden.

Das EQUAL-Ziel „Empowerment“ zog sich als Querschnittsthema, Leitprinzip und Basismethode quer durch alle TP'e. Gemeint ist damit die „Stärkung der eigenen Handlungsfähigkeit“ als Weg jenseits der oft als „vormundschaftliche Hilfe“ empfundenen klassischen Beratung. Im Netzwerk kamen die TP'e diesem Anspruch in Form von Aktivierung, Mitsprache, gesellschaftlicher Teilhabe, Selbstvertretung sowie Hilfe zur Selbsthilfe in mannigfacher Form nach. Das Prinzip war wesentlicher Bestandteil des Erfolgs der Bildungs- und Beratungsmaßnahmen. Im Lernprozess wurde Wert auf ‚begleitetes Selbstlernen‘ gelegt und die Autonomie von Lernenden wurde, wo immer möglich, hergestellt. Wesentlich war hier auch die Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen, die als Experten/innen zu Podien und Fachtagungen eingeladen und denen Möglichkeiten der Qualifizierung in Selbstorganisation angeboten wurden.

Einen kritischen und schwer zu operationalisierenden Aspekt in der Arbeit stellte der Umgang mit Diskriminierung dar. Hier ist in einem TP in Zusammenarbeit mit dem Institut für Migrations- und Rassismusforschung in Hamburg das Handbuch „Diskriminierung erkennen und handeln“ entstanden, welches auf der Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes Handreichungen und Checklisten enthält, die es erleichtern sollen, Diskriminierung zu erkennen und entsprechend gegen sie an- und vorzugehen.

Auch das EQUAL-Ziel „Mainstreaming“ war in den EP'en zentral platziert. Hier ging es um die strukturelle Verankerung und Verfestigung der Ansätze, um die Herstellung verbindlicher Kooperationen sowie die Einflussnahme auf Regeleinrichtungen und politische Entscheidungsträger. Durch zahlreiche regionale und überregionale Fachtagungen wurden Vernetzungen initiiert und verstetigt. Dem Netzwerk IQ ist es gelungen, sich bei strategischen Partnern und politischen Entscheidungsträgern als anerkannte „Fachstimme“ zu Integrationsfragen zu etablieren. Auf Regelinstitutionen und Kleine und Mittlere Unternehmen wurde durch interkulturelle Schulungen Einfluss genommen, bzw. wurden dort auch TP'e angesiedelt. Manche ARGEN, Kommunen und freie Träger (vor allem im Weiterbildungsbereich) nahmen in den TP'en entwickelte Instrumente in ihre Regelförderung bzw. ihre Regelangebote auf. So nahmen z. B. einige Migrationserstberatungen die Arbeit mit dem Instrument der Kompetenzbilanz in ihre reguläre Praxis auf. Andere stellten ESF-Anträge, um die unter dem Dach des Netzwerks IQ modellhaft bewährten Angebote auch weiterhin finanzieren zu können. Schließlich wurde durch die Arbeit des Netzwerkes auch (ein wenig) Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung von Migranten/innen in der Berichterstattung genommen. Hier sind besonders die Imagekampagnen zu erwähnen, die einen ressourcenorientierten Blick auf Migranten/innen darstellen. Ein wesentliches Mainstreaming-Ergebnis ist auch der stärkere Fokus auf Migranten/innen als Gründerinnen und Gründer. In einigen Kommunen wurden Klein- und Kleinstkreditprogramme für diese Gruppe angeregt und aufgelegt. Im Facharbeitskreis zur Existenzgründung wurde ein Instrument entwickelt, das in Jobcentern und Arbeitsagenturen vorgestellt wurde und auf positive Resonanz stieß.

Die größte Herausforderung besteht in strukturellen Problemlagen bei den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern. Besonders kritische Punkte sind hier der Umgang mit Ermessensspielräumen und das (zu knappe) Zeitbudget pro Beratungsfall. Erfolgreiches Mainstreaming kann nicht in zwei Jahren abgeschlossen sein.

Die EP'en haben gute Ergebnisse erarbeitet und gesichert, Good-Practice-Ansätze identifiziert und den fachlichen Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Verwaltung sowie von Bildungs- und Beratungsträgern und Partnern aus Wirtschaft und Politik auf einen guten Weg gebracht.

„Vernetzung“ als Kern-Querschnittsziel des EQUAL-Programms spielt in den Entwicklungspartnerschaften eine zentrale Rolle. Jede EP ist sowohl regional als auch überregional und transnational vernetzt. Untereinander und zur Verbreitung der Ergebnisse wurden die Instrumente Internet-Homepages, Intranet-Plattformen und Newsletter von den meisten EP'en genutzt. Bundesweit sind die EP'en durch das Koordinierungsprojekt bei der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk und durch sechs thematische Facharbeitskreise (FAK) zu den Themenfeldern

- berufliche Beratung

- berufsbezogenes Deutsch
- Existenzgründung
- Interkulturelle Öffnung
- Kompetenzfeststellung und
- Qualifizierung

vernetzt. In den FAK'en wurden Handlungsempfehlungen, Handreichungen und Standards für migrantenspezifische Instrumente und Ansätze entwickelt. Über das Netzwerk IQ hinaus bestanden auch Kooperationen mit weiteren EQUAL-Entwicklungspartnerschaften, die in ähnlichen Themenfeldern angesiedelt waren. Jenseits dieser „offiziellen“ Strukturen wurden vielfältige „Subnetzwerke“ gebildet und genutzt, die vor allem auf kommunaler Ebene wirksam waren. Durch die transnationalen Partnerschaften entstand ein Außenblick auf die eigene Arbeit, der als ein Spiegel diente, um Wechselwirkungen zwischen den jeweils unterschiedlichen strukturellen Bedingungen und den Ergebnissen der Projektarbeit zu verdeutlichen. Auch auf der Ebene der Zielgruppen wurden Vernetzungsstrukturen ermöglicht, indem beispielsweise in moderierten Treffen von ehemaligen Absolventen/innen und gegenwärtigen Teilnehmern/innen (erstere) eine Art Vorbildfunktion übernahmen. Etliche von ihnen haben unter ähnlichen Ausgangsbedingungen und vor dem selben Hintergrund über eine Reihe von Zwischenschritten einen Weg in den Arbeitsmarkt gefunden.

Diese großflächigen Vernetzungsstrukturen ermöglichten es, das Potenzial und das Know-how aus den unterschiedlichen Bereichen zu bündeln. Die Vernetzung schaffte im eigenen Wirkungskreis eine größere Übersichtlichkeit und ermöglichte es, Angebote besser und passgenauer abzustimmen. Viele konzeptionell weiterführende Ergebnisse (wie z. B. Förderketten oder der Ansatz ‚Qualifizierung und mehr‘) wären ohne Netzwerke nicht möglich gewesen. Viele in der Migrations- und Integrationsarbeit bisher vereinzelt in Projekten und allenfalls punktuell vernetzt arbeitende Akteure konnten durch das Netzwerk erstmals an moderierten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen teilnehmen. Durch die Einbindung der Migrantenselbstorganisationen in die Netzwerke wurde deren tragende Rolle im Prozess der Integration sichtbar und deutlich.

Netzwerke laufen jedoch nicht ohne Reibungsverluste ab. Es braucht Zeit, Geduld, klare Absprachen, Koordination, Ressourcen und einen langen Atem, bis ein Netzwerk arbeitsfähig wird; und dennoch ist der Prozess nie abgeschlossen, sondern immer in Bewegung. Einfacher scheint es zu sein, – so die Erfahrung – ein gänzlich neues Netzwerk aufzubauen, als sich in bereits bestehende Strukturen einzubringen. In ein zukünftiges Netzwerk sollten noch stärker Bildungseinrichtungen, Entscheidungsträger aus Verwaltungen und gegebenenfalls der Politik sowie Akteure aus Wissenschaft und Forschung integriert werden.

Maßnahmen im Bereich „Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“, einem weiteren EQUAL-Querschnittsziel, zielten zum einen auf die Zielgruppe selbst, zum anderen auf die Strukturen des Zusammenlebens zwischen Deutschen ohne und mit Migrationshintergrund sowie Ausländern/innen ab. Obwohl die Frage von Migration und Arbeitsmarkt nicht ohne den Blick auf diskriminierende Strukturen zu bearbeiten ist, spielte das Thema nur in einigen Entwicklungspartnerschaften eine zentrale Rolle. Rassistische und diskriminierende Erfahrungen gehören zum (Arbeits-) Alltag vieler Migranten/innen.

Die Bewusstseinsförderung in Bezug auf diese speziellen Problemlagen sowie die Förderung der Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen und Verhaltensmustern waren Inhalte von interkulturellen Schulungen und Antirassismustrainings, die in den EP'en hierzu angeboten wurden.

Durch das EQUAL-Programm und seine Ziele wurden neue Handlungsspielräume geschaffen. EQUAL lieferte einen Referenzrahmen für wichtige Querschnittsthemen, auf die die Aufmerksamkeit im Projektalltag nicht immer genügend gerichtet werden konnte. Bei aller Wertschätzung für die Grundrichtung des Programms sind der hohe bürokratische Aufwand und ein als zu starr empfundenes Regelwerk sehr kritisch zu bewerten.

Die Bewertung im Kontext der sechs Handlungsfelder fällt weitgehend positiv aus. Für das Handlungsfeld „Interkulturelle Öffnung“ musste zunächst viel Definitionsarbeit (auch in Abgrenzung zum Begriff Diversity Management) geleistet werden, um EP-weit eine gemeinsame konzeptionelle Ausgangsbasis herzustellen, was jedoch nur bedingt gelungen ist. Unter interkultureller Öffnung wird das Bewusstsein verstanden, in einer multikulturellen Gesellschaft zu leben und daher alle Einrichtungen so auszurichten, dass sie den Bedürfnissen aller Einwohner/innen gerecht werden. Dazu gehört z. B. die Sensibilisierung von Ansprechpartnern/innen für die spezifischen Potenziale und Bedarfe von Migranten/innen. Einigkeit herrschte jedoch darüber, dass interkulturelle Öffnung ein dynamischer Prozess ist, der, einmal angestoßen, sich überall anders entwickeln kann. Es gibt keinen Königsweg - jede Institution ist anders. Bewährt hat es sich, Stakeholder zu finden, die in ihrem Arbeitsumfeld im Bereich Integration engagiert sind. Diese Personen können einen guten Einstieg für die jeweilige Institution möglich machen, auch wenn der interkulturelle Öffnungsprozess an sich als Chef/in-Aufgabe und als Querschnittpolitik in einer Einrichtung definiert sein muss.

Interkulturelle Schulungen sind zwar ein guter Einstieg, damit ist der Prozess an sich jedoch keineswegs abgeschlossen. Eine Organisationsentwicklungsberatung ist auf jeden Fall anzuschließen.

Das Handlungsfeld „Existenzgründung und Existenzsicherung“ greift den Trend auf, dass Menschen mit Migrationshintergrund ein hohes unternehmerisches Potenzial mitbringen und häufiger gründen als Deutsche. Allerdings nehmen sie auch unterproportional häufig Gründungsberatung in Anspruch - was sich in hohen Insolvenzraten in den ersten beiden Jahren niederschlägt. In jeder EP gibt es mehrere TP'e, die sich mit diesem Handlungsfeld beschäftigen und spezifische Angebote entwickelt haben. Für das in der ersten EQUAL-Förderphase entwickelte Vierphasenmodell der Unterstützung der Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit hat der Facharbeitskreis konkrete Instrumente und Umsetzungsschritte entwickelt und regional erprobt.

Insgesamt ist es dem Netzwerk gelungen, öffentlichkeitswirksam und mit hoher Resonanz gerade bei den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern auf das hohe migrantenspezifische Existenzgründungspotenzial hinzuweisen. Der FAK ‚Unternehmensgründungen von Migrantinnen und Migranten‘ hat Qualitätsstandards und Fachanforderungen für die Gründungsberatung erarbeitet. Hervorzuheben ist hier ein gründungsspezifisches Kompetenzfeststellungsverfahren, das praktisch in allen gründungsbezogenen Teilprojekten des Netzwerks erprobt wurde. Beratungs- und Qualifizierungsbedarf für Gründer/innen

mit Migrationshintergrund besteht vor allem in Bezug auf kaufmännische und rechtliche Kenntnisse, allerdings sollten auch Themen wie Aufenthaltsrecht und Ausländergesetzgebung behandelt und bei der Beratung das generelle Lebensumfeld mit einbezogen werden. Die konsequente Erstellung von mehrsprachigem Informationsmaterial, eine unbürokratische und zeitlich flexible Gründungsberatung über einen längeren Zeitraum hinweg, aufsuchende Beratung, persönliches Monitoring, gezielte themenspezifische Seminare, gründungsspezifische Sprachkurse und gründungsspezifisches Profiling gehören zu den Methoden, mit denen die TP'e auf den gründungsspezifischen Beratungs- und Qualifizierungsbedarf von Migranten/innen reagierten. Als eine gute Methode hat sich auch die ‚Peer-Beratung‘ erwiesen, bei der Migranten/innen von bereits etablierten ausländischen Unternehmern/innen beraten werden oder Migranten/innen als spezielle Mentoren/innen oder kulturelle Vermittler/innen ausgebildet werden. Auch die niedrigschwellige Beratung im Stadtteil hat sich als eine gute Methode erwiesen, gründungsinteressierte Migranten/innen vor Ort anzusprechen. Häufig scheitern Gründer/innen mit Migrationshintergrund an ihrem Unverständnis für die Abläufe und die mentalen und kulturellen Erwartungsmuster der Mitarbeiter/innen in Behörden oder Kammern. Einige TP'e bezeichnen die entsprechende Vermittlungstätigkeit als ‚kulturelles Dolmetschen‘ oder ‚Matching Service‘. Wichtig ist es auch, Zugang zu den Gründungsnetzwerken der ethnischen Communities zu bekommen und einen Wissenstransfer zu und von den Wirtschaftsfördereinrichtungen herzustellen. Ein großes Problem (nicht nur) für Gründer/innen mit Migrationshintergrund besteht in einer längerfristigen Finanzierung durch Kapitalbeschaffung und Kredite. Hier fehlt es an Programmen im Bereich der Kleinkredite für Gründer/innen ohne ausreichende eigene Sicherheiten. In der Projektarbeit hat sich weiterhin als zentral herausgestellt, dass kontinuierliche Beratung und Angebote im Bereich der Nachqualifizierung im Verbund mit Kammern und Innungen auch nach der Gründung dringend erforderlich sind, um den (Weiter-) Bestand des neuen Unternehmens zu sichern.

Im Handlungsfeld „Beratung“ wurden EP-weit die meisten Unterstützungsleistungen erbracht. Durch die Umstrukturierungen bei den Arbeitsagenturen und die Neuerrichtung der ARGEN und die zahlreichen Veränderungen in den geltenden Bestimmungen und Sozialgesetzbüchern ist die Berufsberatung nicht länger Monopol der Arbeitsmarktdienstleister und es ist keine Zielgruppenspezifizierung mehr vorgesehen. Um Menschen mit Migrationshintergrund adäquat beraten zu können, sind jedoch spezifische Kenntnisse bezüglich der unterschiedlichen Hintergründe und erworbenen Erfahrungswerte in unterschiedlichen kulturellen Systemen sowie ein Bewusstsein für Unterschiede und für die Vielfalt in Kommunikationsstrukturen erforderlich. Sprich, eine Beraterin oder ein Berater braucht interkulturelle Kompetenz, neben einem profunden Fachwissen, das auch ausländer spezifische Kenntnisse (Bestimmungen zum Aufenthaltsrecht, Umgang mit Traumata bei Flüchtlingen etc.) beinhaltet. Bringen die Migrationserstberatungen, die seit einigen Jahren für die Begleitung von Neuzuwanderern/innen zuständig sind, letzteres aus früheren Arbeitszusammenhängen noch mit, fehlen hier oft profunde Kenntnisse über Schulungen, Fortbildungen oder das Anerkennungsprozedere bei im Ausland erworbenen Qualifikationen. Ebenso sind Kontakte und Verbindungen zur Arbeitswelt und zu Unternehmen erforderlich, um Ratsuchende bei der Suche nach einer Arbeits- oder Praktikumsstelle zu unterstützen. Hier setzte die Beratungsarbeit im Netzwerk IQ an und bot Beratung zur Berufsorientierung, Bildungs- und Lernberatung, Beratung von Multiplikatoren/innen,

Existenzgründungsberatung und betriebliche Beratung an. Beraten wurden Arbeit Suchende und/oder gründungswillige Migranten/innen, Betriebe, Personalräte, Arbeitsvermittler/innen und Fallmanager/innen, Migranten-Communities sowie Menschen mit Migrationshintergrund, die eine Mittlerfunktion zwischen Migranten/innen und Behörden bzw. Institutionen einnehmen. Ein wichtiger Teil im gesamten Beratungsprozess ist der Aufbau von Vertrauen, umso mehr, wenn viele Migranten/innen schon mehrmals den gesamten Beratungsprozess ohne nennenswerte Ergebnisse durchlaufen haben. Daher ist es von immenser Wichtigkeit, dass im Beratungsprozess auch ein ‚Umsetzungs-Check‘ enthalten ist, d.h. dass die erarbeiteten Ziele der ratsuchenden Person mit den vorhandenen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt abgeglichen werden. Eine negative Erfahrung, über die viele Ratsuchende berichteten, war die, dass sie eine Vielzahl von Folgeberatungen absolviert hatten und in jeder Beratungsstelle wieder ihre persönliche Berufsbiografie ganz von vorne erzählen mussten. In den EP'en hat sich die Einbettung von Beratung in weitere Unterstützungsangebote (Förderkette) sehr bewährt. Hier wurden dem Folgeprojekt die Daten und Ergebnisse aus dem Beratungsgespräch mitgeteilt, so dass die Ratsuchenden nicht wieder ihr Anliegen und ihren Werdegang von Neuem darlegen mussten. Wie dies in Regelinstitutionen nutzbar gemacht werden kann (Stichwort: Datenschutz) muss im Weiteren noch geklärt werden.

Beraten wurden des Weiteren Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), zunächst mit dem Ziel der Arbeitsplatzgewinnung. Dies setzt am latent vorhandenen Bedarf von Unternehmen an Arbeitskräften an und beinhaltet Unterstützung bei der Personalauswahl. Darüber hinaus wurden Betriebe auch in Bezug auf die Nachqualifizierung und Weiterbildung von Arbeitnehmern/innen mit Migrationshintergrund beraten.

Dabei spielten Nutzungsmöglichkeiten z. B. des Programms WeGebAU<sup>8</sup> der Bundesagentur für Arbeit eine wichtige Rolle.

Der Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Gewerkschaften kam eine Türöffnerfunktion zu, um bei betrieblichen Partnern die Wahrnehmung für die Beschäftigungsprobleme und den Qualifizierungsbedarf von Migranten/innen zu schärfen.

Eine wichtige Lehre aus der EP-Arbeit ist es, mit Beratungsorten zu ‚experimentieren‘. Das institutionelle Umfeld und das ‚Setting‘ des Ortes tragen entscheidend dazu bei, ob die Gruppe der Migranten/innen erreicht wird. So wurde z. B. mit großer Resonanz Beratung in den Räumen eines türkischen Generalkonsulats angeboten.

Erst in Ansätzen werden Migrantenselbstorganisationen – MSO'en - aktiv in den Beratungsprozess einbezogen. Einige Teilprojekte werden in Trägerschaft von Migrantenselbstorganisationen entwickelt. Diese bringen langjähriges Know-how, vor allem in sozialen und aufenthaltsrechtlichen Fragen, das Wissen um die adäquate Ansprache der jeweiligen Zielgruppe und den Zugang zur jeweiligen Community mit. Andere Wege gingen einzelne TP'e, die einen sozialräumlichen Beratungsansatz verfolgten und ihre Beratungen in stadtteilbezogenen Treffpunkten durchführten, bzw. eine aufsuchende und mobile Beratung (in Vereinen, sonstigen Einrichtungen der ethnischen Communities, oder gar zu Hause - wie in einem TP mit Sinti und Roma) anboten. Dadurch konnte auch ein ‚institutionsferner‘ Personenkreis erreicht werden.

8. Programm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“, seit Oktober 2007 auch von Arbeitslosen nutzbar.

Im Netzwerk hat sich immer wieder die Frage gestellt, wie die Qualität einer guten Beratung gemessen werden kann, und es wurden hierzu auch Erfolgsindikatoren entwickelt. Diese schwierige Frage wurde jedoch nicht abschließend beantwortet. Ein wesentlicher Punkt ist der Aufbau von Vertrauen und die Erkenntnis der eigenen Fähigkeiten. Hier könnte das Aufsuchen von Folgeberatungen oder die Umsetzung von Beratungsergebnissen ein Indikator sein. Noch schwieriger wird die Frage der Erfolgsmessung beim Blick auf die Berater/innen selbst. Noch gibt es keine rechtlich verbindlichen Qualifikationsstandards für beratende Berufe, insbesondere im Themenbereich Arbeit und Arbeitsmarkt. Die Entwicklung solcher Standards muss Teil der interkulturellen Öffnung einer Beratungseinrichtung sein.

Der Schwerpunkt im Handlungsfeld „Qualifizierung“ lag in der bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Qualifizierungslandschaft. Wichtig waren vor allem folgende Themen: Bestandsaufnahme, Bedarfsanalyse, Qualitätssicherung und -entwicklung, transparente und systematische Informationen sowie eigene exemplarische Praxisentwicklungen. Es wurde Wert auf ‚Strukturarbeit‘ gelegt, die dazu führen sollte, dass bedarfsgerecht fördernde und qualifizierende Angebote für die große Gruppe arbeitsloser Migranten/innen implementiert werden. Professionellen Arbeitsberatern/innen und -vermittlern/innen fehlen oft präzise Informationen über die Angebote, die besonders für die Zielgruppe der Migranten/innen geeignet sind. Die EP'en übernahmen hier wiederum eine Motorfunktion beim Zusammenbringen von gestaltungsorientierten Netzwerken. Was die Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse angeht, wurden Überlegungen zu Angebotslücken und Qualifizierungsbedarf in den jeweiligen Regionen angestellt, Erfahrungen gebündelt und Thesen zur notwendigen Weiterentwicklung erarbeitet. Diese Ergebnisse wurden unterschiedlich weiter transportiert. An einigen Standorten kam es zu einer verbindlichen, dauerhaften und umsetzungsorientierten ‚dreipoligen‘ Zusammenarbeit zwischen TP'en aus dem Netzwerk, Vertretern/innen von ARGEn bzw. Arbeitsagenturen und Bildungsträgern, aus der heraus bedarfsgerechte Angebote für Migranten/innen entwickelt wurden. Der Facharbeitskreis ‚Qualifizierung‘ hat mit dem Modell ‚Qualifizierung und mehr‘ migrationsspezifische Anforderungsmerkmale entwickelt, die zu einem Standard in der Landschaft der Weiterbildungsangebote werden sollten.

In die Angebote kann nur vermittelt werden, wenn diese auch bekannt sind. Mit der Zielsetzung, transparente Informationen zu entwickeln, wurden an mehreren Standorten als Teil eines solchen Informationsangebotes Datenbanken entwickelt. Diese gehen allerdings nicht in die gewünschte Tiefe, sondern beschränken sich noch eher auf eine Auflistung. Hier muss an der Entwicklung noch weitergearbeitet werden.

In Fragen der Konzeptentwicklung achteten die TP'e darauf, dass die entwickelten Modelle nahezu flächendeckend eingesetzt werden können und nach zwei Seiten (Arbeitsgeber/in und Migranten/in) abgestimmt sind. Dies trifft vor allem auf die Entwicklung berufsbegleitender Nachqualifizierungen zu. Qualifikationsbausteine wurden angeboten für die Bereiche berufsbezogenes Deutsch, technisch-fachliche (Nach-)Qualifizierung (mit integrierter Deutschförderung), Training im Bereich sozial-kommunikativer Schlüsselkompetenzen (mit dem Schwerpunkt der Vermittlung kultureller Alltagsregeln in der Arbeitswelt), Erschließung neuer Berufsfelder für Migranten/innen mit besonderen Kompetenzen, Qualifizierung von Migrantenselbstorganisationen (in Fragen interkultureller Berufs- und Qualifizierungsberatung), modulare Angebote für Frauen, Qualifizierungen

für Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund sowie Qualifizierungen mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung und Sensibilisierung.

Dem Handlungsfeld „Kompetenzfeststellung“ kam auch in Zusammenhang mit dem Querschnittsziel Empowerment eine zentrale Rolle im Netzwerk IQ zu. Denn Methoden der Kompetenzfeststellung können eine Schlüsselrolle beim notwendigen Paradigmenwechsel ‚von der Defizit- zur Ressourcenorientierung‘ spielen. Idealtypisch gibt es zwei Grundtypen von Verfahren:

- subjektorientierte Verfahren, die das Hauptgewicht auf eine persönliche Standortbestimmung legen und vor allem der Stärkung des Selbstbewusstseins dienen und
- anforderungsorientierte Verfahren, die die Position der Teilnehmerin oder des Teilnehmers zum Arbeitsmarkt als Strecke begreifen, die in Teilschritte zu zerlegen ist und im Prozess diese Schritte planend ins Auge fassen.

In allen EP'en fand eine Mischung beider Verfahren statt. Diese Kombination ist als wichtiger Qualitätsaspekt in den Standards niedergelegt, die vom Facharbeitskreis Kompetenzfeststellung erarbeitet worden sind. Weitere Aspekte der Standards umfassen Anforderungen an das professionelle Personal und die Einbettung der Verfahren in weiterführende Prozesse. Insgesamt wurden im gesamten Netzwerk 17 Kompetenzfeststellungsverfahren entwickelt, erprobt und dokumentiert. Dieser Methodenpluralismus war eine bewusste Entscheidung, da spezifische Zielgruppen aus fachlichen Gründen unterschiedliche Instrumente mit unterschiedlicher Ausprägung benötigen. Die konkrete Zusammensetzung der Zielgruppe, die Anwendungsziele und der Anwendungskontext entscheiden darüber, welches Verfahren sich am besten für den jeweiligen Einsatzzweck eignet. Zu den Qualifikationsanforderungen an das professionelle Personal gehört daher auch Überblickswissen über Ziele und Methoden bestehender Kompetenzfeststellungsverfahren. Im diesem Bereich sind unter anderem die Erarbeitung möglichst kulturabhängiger Testverfahren, die Erfassung von Kompetenzen auch aus dem informellen Bereich, die Abbildung von Mehrsprachigkeit und die interkulturelle Kompetenz des Fachpersonals nötig.

Erhebliche praktische und konzeptionelle Energie war nötig, um die reibungslose Einbettung von Kompetenzfeststellung in einen professionellen und begleiteten Integrationsprozess zu gewährleisten. Prinzipiell sind zwei Wege möglich. Beratung und Kompetenzfeststellung ‚aus einer Hand‘ (integriertes Modell) oder Beratung und Kompetenzfeststellung als zwei getrennte Stufen und von unterschiedlichen Projekten geleistet (Zweistufenmodell). Im ersten Modell wird die ‚ganzheitliche Begleitung‘ von den Teilnehmern/innen besonders positiv bewertet, zumal kein Informationsverlust zwischen den Prozessen stattfindet. Für das zweite Modell spricht, dass jeweils Fachleute in ihrem Fachgebiet agieren. Hier wird die zukünftige Entwicklung zeigen, welches Modell sich am ehesten in der (Vermittlungs-)Praxis bewähren wird. Für beide Modelle gilt, dass weder eine Kompetenzfeststellung noch eine Beratung von den realen Bedingungen des Arbeitsmarktes losgelöst stattfinden kann. Zukünftig muss auch die Zusammenarbeit mit der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit und den ARGEs intensiviert werden, damit eine verbindliche Breitenerprobung von Kompetenzfeststellung nach den im FAK erarbeiteten Standards durchgeführt werden kann. Dies betrifft vor allem auch die Einbettung in eine verbindliche Kooperationsstruktur mit Partnern bei den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern

(ARGEn, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Optionskommunen). Dass hieran ein prinzipielles Interesse besteht, zeigt sich darin, dass einige ARGEn, die die Instrumente kennen gelernt haben, planen, mit einer Zusatzfinanzierung (über Landes-ESF-Mittel) ab Anfang 2008 den nunmehr „regelhaften“ Einsatz der bis Ende 2007 entwickelten und erprobten Instrumente weiter zu finanzieren.

In der gegenwärtigen Debatte um Migration und Integration kommt dem Handlungsfeld „Berufsbezogenes Deutsch“ eine zentrale Rolle zu. So bestand auch eine zentrale Aufgabe im Netzwerk IQ darin, neue und innovative Wege in der Vermittlung von berufsbezogenem Deutsch zu gehen. Im Netzwerk wurde erarbeitet und erprobt, wie ein solcher Unterricht aussehen soll und wie die Kooperation mit Sprachkursträgern und der Wirtschaft gestaltet werden muss. Dabei erwies sich die Durchführung berufsbezogener Deutschkurse als Teil eines modernen Verständnisses von Personalführung und -entwicklung und als Teil von Kunden/innen- und Qualitätsorientierung. In den TP'en wurden zahlreiche derart gestaltete berufsbezogene Deutschkurse angeboten (Verzahnung von Qualifizierung und Sprache, zum Beispiel im Handwerk; Verzahnung von beruflicher Tätigkeit und Spracherwerb, zum Beispiel in der Gastronomie; Verzahnung von Qualifikation und computergestütztem Lernen, zum Beispiel mit hochqualifizierten Zuwandererinnen aus der ehemaligen Sowjetunion). Eine zentrale Rolle kam auch hier dem „FAK Berufsbezogenes Deutsch“ zu, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, auf bundesweiter Ebene zusammenzuführen, was es an Aktivitäten, Projekten, Konzepten und Curricula in diesem Bereich bereits gibt. Der FAK war ferner an der Neukonzeption der ESF-BA-Kurse beteiligt. Der Arbeitskreis empfiehlt dringend, nicht nur fachliches und sprachliches, sondern auch theoretisches und praxisintegriertes Lernen zu verbinden. Hier ist es vor allem nötig, in den Betrieben sowohl ein Bewusstsein für die Vermittlung von berufsbezogenem Deutsch zu schaffen, als auch das Bewusstsein, dass es für ein solches Verständnis einer eigenen finanziellen Förderung bedarf.

Bei einer kritischen Würdigung der Handlungsfelder ist festzustellen, dass sie nicht willkürlich gewählt waren, sondern die zentralen Achsen einer gesellschaftspolitisch wirksamen Strategie zur Integrationsförderung in den Arbeitsmarkt enthalten. Sie haben sich als gut geeignet erwiesen, die berufliche Integration von Migranten/innen zu bearbeiten. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass die klare Trennung der Handlungsfelder nicht die mehrdimensionale Arbeit der TP'e wiederspiegeln, die in der Regel in mehr als einem Handlungsfeld gearbeitet haben. Durch die Trennung der Handlungsfelder gab es dann Informationsverluste, wenn der Rücklauf zwischen Facharbeitskreisen, EP'en und TP'en nicht reibungslos funktionierte, wenn in einem TP z. B. Maßnahmen entwickelt wurden, die nicht mit dem (den) entsprechendem(n) Facharbeitskreis(en) rückgekoppelt wurden und/oder das Know-how des FAK nicht im Vorfeld eingeholt wurde. Besonders zu Anfang wurden auch Schnittstellen zwischen den FAK'en nicht ausreichend bedient. Einige Handlungsfelder wie berufsbezogenes Deutsch oder interkulturelle Öffnung sind „klassische“ Querschnittsthemen und müssten auch als solche behandelt werden. Die konkrete Projektarbeit hat gezeigt, dass sich auch andere Themenfelder als mögliche Handlungsfelder anbieten. Die Teilprojekte nennen hier z. B. sozialer Nahraum, Antidis- kriminierung, Anerkennung vorhandener Abschlüsse, Partizipation von Migrantenselbst- organisationen, Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente, lebenslanges Lernen, Flüchtlinge, Zusammenarbeit mit Kleinen und Mittleren Unternehmen.

In einem solch großen und komplexen Netzwerk zeigen sich auch die Schlussfolgerungen und weiterführenden Reflexionen komplex und vielschichtig, wie das entsprechende Kapitel fünf zeigt. Auf der Suche nach „dem Migrantenspezifischen“ in der Beratungs- und Qualifizierungsarbeit mit Migranten/innen, können folgende Schlussfolgerungen getroffen werden: Ein wichtiger Punkt, an dem in der gesamten Arbeit angesetzt wurde, war das Einwirken auf und die Veränderung des dominierenden Defizitblicks auf Migranten/innen und das Lenken des Blicks auf vorhandene Fähigkeiten, wie zum Beispiel im Ausland erworbene Qualifikationen. Es hat sich ferner gezeigt, dass interkulturell sensible Kommunikationswege einen wichtigen Stellenwert haben und dass der Zugang zu Migranten/innen am besten über persönliche Ansprache und unter Einbeziehung der sozialen Netzwerke der Zielgruppe erfolgt. In diesem Zusammenhang ist auch eine systematische und wertschätzende Einbindung von Migrantenselbstorganisationen als Leitung und/oder als Mitarbeiter/innen in den EP'en und TP'en erforderlich. Alle migrationsspezifischen Anbieter/innen und Berater/innen sollten in der Lage sein, bewusst mit Verschiedenheit umzugehen. Die interkulturelle Öffnung von Institutionen ist eine zentrale Frage in der multikulturellen deutschen Gesellschaft. Dazu gehört auch die Fähigkeit, methodisch auf vorhandenen Sprachkenntnissen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Herangehensweisen und Lerngewohnheiten aufzubauen. Stärkeres Gewicht sollte auf die Entwicklung von Angeboten für spezifische Gruppen wie Hochqualifizierte oder Lernungewohnte gelegt werden. Migranten/innen dürfen nicht als homogene Gruppe wahrgenommen werden. Die Rolle von Vorbildern aus den ethnischen Communities sollte ausgebaut und gezielt genutzt werden. Der Fokus auf dem Empowerment-Ansatz hat sich bewährt und ist zielgruppengerecht. Auch der Faktor Begleitung spielt in der Arbeit mit Migranten/innen eine große Rolle. Hier waren die Förderketten gut geeignet, eine Person über einen längeren Prozess zu begleiten. Das verbessert zentral die Chancen auf eine reale Integration in den Arbeitsmarkt. Der Übergang in den Beruf ist umso erfolgreicher, je intensiver die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt erfolgte.

Die Rolle von Migrantenselbstorganisationen im Netzwerk ist vielfältig und von großer Wichtigkeit. Zum einen sind sie und ihre Mitglieder Zielgruppen der Maßnahmen und Angebote. Um die notwendige hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe zu erreichen, zeigt es sich als unbedingt erforderlich, die Maßnahmen in enger Kooperation mit der Zielgruppe zu entwickeln und umzusetzen. Migrantenselbstorganisationen können dann als Multiplikatoren/innen fungieren und mit Hilfe von Schlüsselpersonen den Zugang zu Migranten/innen leichter herstellen. Viele Teilnehmer/innen bzw. Ratsuchenden mit Migrationshintergrund begrüßten es, Ansprechpartner/innen zu haben, die ebenfalls durch den Prozess von Migration und Integration gegangen sind. Auch die kollegiale Netzwerkarbeit profitiert vom direkten Austausch sowie den Anregungen und der Kritik der Kollegen/innen mit Migrationshintergrund. Migrantenselbstorganisationen waren auch als strategische Partner im Netzwerk vertreten und konnten ihre Sichtweise immer wieder an zentraler Stelle einbringen. In diesem Punkt steht aber die Kooperation erst in den Anfängen. Hier müsste eine entsprechende Partnerschaft noch stärker ausgebaut werden.

Im Netzwerk kam eine Vielzahl unterschiedlicher Träger (Kommunen, ARGEN, öffentliche Träger, wirtschafts- und gewerkschaftsnahe sowie kleine und mittlere privatgewerbliche Träger, Migrantenselbstorganisationen, kirchliche Träger sowie Forschungsinstitute) zusammen. Die Bedeutung unterschiedlicher Trägerprofile ist nicht eindeutig zu klären. Es sind eher Tendenzen erkennbar, welche Träger welche Vor- und Nachteile

in der Zusammenarbeit oder in der Unterstützung der Mainstreaming-Prozesse mit- und einbringen. Nach den Eindrücken aus der Evaluation ist die Balance zwischen Stärken und Schwächen verschiedener Trägertypen dort am besten gelungen, wo die EP'en in einer ‚bunten Mischung‘ von Trägertypen arbeiten, so dass nicht die Schwerkraft bestimmter Träger-Eigeninteressen die Gestaltungsaufgaben bei der Bewältigung der Projektaufgaben überlagert. In Zukunft sollten jedoch Wege gefunden werden, die das breite Know-how gerade der großen Träger für die Entwicklung strategischer Handlungslinien und die Übernahme von Konzepten in die breite Fläche nutzbar machen.

In der Diskussion um sozialräumlich orientierte Handlungsansätze hat sich gezeigt, wie ausbaufähig dieser Aspekt in der Integrationsarbeit ist. Zwar meint Integration den gleichberechtigten Zugang zu den Kerninstitutionen der Gesellschaft, aber ohne die Partizipation im Nahraum, im sozialen Umfeld, wird keine Integration gelingen. Integration in den Arbeitsmarkt und soziale Integration ergänzen sich gegenseitig und sind zwei Seiten einer Medaille. Zwar stellt im Netzwerk IQ der soziale Nahraum kein eigenes Handlungsfeld dar, in etlichen TP'en wurde dennoch der Blick über die rein arbeitsplatzbezogene Dimension von Integration auf die gesamten Lebenszusammenhänge der Zielgruppe ausgeweitet und es wurden sozialräumliche Ansätze in die Arbeit integriert. Darauf hat auch die Evaluation, die sich speziell einem Sozialkapital- und Empowerment-Ansatz verpflichtet sieht, im Laufe der Projektzeit hingewiesen und einige TP'e haben daraufhin verstärkt zumindest in Einzelaspekten den sozialräumlichen Ansatz berücksichtigt. Für eine erfolgreiche Kooperation mit Betrieben ist es erforderlich, dass berufsqualifizierende Maßnahmen auf die Bedarfe der Betriebe abgestimmt sind und nicht am realen Bedarf vorbei konzipiert werden. Für die EP'en zeigten sich die Betriebe aus folgenden Gründen als wichtige Kooperationspartner: Als potenzielle Arbeitgeber sollten sie auf die Gruppe der Migranten/innen aufmerksam werden. Als Praktikumsanbieter können sie Migranten/innen den Weg zu einem (längerfristigen) Arbeitsplatz ebnen; als Arbeitgeber könnten sie eine wichtige Rolle bei der Anerkennung von (Teil)-Qualifikationen übernehmen; als Betriebe sollten sie das Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund nutzen, und schließlich haben Unternehmer auch für andere Unternehmen und die Öffentlichkeit eine potenzielle Vorbildfunktion. Trotz dieser wichtigen Aufgaben, die den Betrieben in der Arbeit im Gesamtnetz IQ zugeschrieben waren, gestaltete sich deren Gewinnung als äußerst schwierig. Die Gründe waren vielfältig: interkulturelle Öffnung hat keine Priorität; Unternehmen nutzen lieber bewährte Einstellungsverfahren als sich auf etwas Neues, z. B. auf der Grundlage von Kompetenzfeststellungsverfahren, einzulassen; besonders Kleine und Mittlere Unternehmen haben oft keine personalen Ressourcen, um als Ansprechpartner zu fungieren. Dennoch konnten Erfolge in der Zusammenarbeit verbucht werden, und zwar besonders dann, wenn der Zugang zu den Betrieben über vorhandene Kontakte zu Kammern und Gewerkschaften erleichtert wurde, wenn eine fallbezogene Förderung und Vermittlung erfolgt war, wenn die Maßnahmen am konkreten Bedarf der Betriebe ausgerichtet wurden, wenn die Projektmitarbeiter/innen über eigene Erfahrungen im Unternehmensbereich verfügten, wenn für die Maßnahmen auch gleichzeitig Finanzierungsmöglichkeiten angeboten wurden oder Unternehmen anderen Unternehmen geeignete Ansätze vermittelten konnten. Wichtigste Priorität hatte bei allen Unternehmen hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs (es gab im Netzwerk mehrere Befragungen) die Vermittlung von berufsbezogenem Deutsch.

Aus der Projektarbeit lassen sich zusammenfassend folgende generelle Erkenntnisse ableiten:

- differenzierte Maßnahmen sind notwendig für eine sehr heterogene Zielgruppe
- Integration stellt einen Gesamtprozess mit vielen Elementen dar (Stichwort: Wirkungskette)
- Integration kostet Zeit (Stichwort: zielgruppenadäquate Beratung)
- Integration ist keine Einbahnstraße und sie betrifft bei weitem nicht nur Migranten/innen (Stichwort: interkulturelle Öffnung in einer multikulturellen Gesellschaft)
- Kompetenzen brauchen Anerkennung (Stichwort: Kompetenzbilanz und Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen)
- Integration bedeutet die aktive Einbeziehung von Migranten/innen bei allen Prozessen (Stichwort: Stärkung von Migrantenselbstorganisationen und Anerkennung als Experten/innen)
- migrantenspezifische Förderung erfordert differenzierte Anpassung von Angeboten (Stichworte: Einzelberatung, Gruppenberatung, aufsuchende Beratung, selbstgesteuertes Lernen)
- lernen heißt Anwenden (Stichwort: Verzahnung von Qualifizierung und Praxis, von berufsbezogenem Deutsch und Praxis).

Aufbauend auf den Ergebnissen der konkreten Arbeit der Entwicklungspartnerschaften und ihrer Teilprojekte sowie der bilanzierenden Erkenntnisse lassen sich im letzten Schritt Handlungsempfehlungen formulieren. Allgemeine Handlungsempfehlungen regen an:

- Anforderungen an Rahmenbedingungen zu formulieren (Stichworte: Förderbedingungen, modular ausgestaltete Qualifizierungsmöglichkeiten, Kompetenzfeststellung als Nachweis, Fördermöglichkeiten für den personellen Mehreinsatz zugunsten niedrigschwelliger Zugänge)
- Wirkungsforschung mit einzubeziehen (Stichwort: Begleit- und Wirkungsforschung zur Sicherung von Ergebnissen)
- Beharrlichkeit zur Arbeitsphilosophie zu erklären (Stichwort: die Initiierung von strukturellen Veränderungen braucht einen langen Atem)
- Good Practice und Vorbilder aktiv in die Arbeit einzubeziehen (Stichwort: Gründer/innen, Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund)
- Kinderbetreuung auszubauen (Stichwort: familienfreundlicher Zugang).

Auf die Themenfelder bezogene Handlungsempfehlungen schlagen für den Bereich Qualifizierung vor:

- mit einem Methoden-Mix zu arbeiten (Stichwort: Verzahnung verschiedener Methoden)
- bei der Sprache anzusetzen (Stichwort: berufsbezogenes, praxisorientiertes Deutsch)
- Zertifizierungsnormen und -formen zu schaffen (Stichwort: im Ausland erworbene Qualifikationen)
- Projektverbünde herzustellen (Stichwort: Qualifizierung in den konkreten Arbeitsmarktbedarf hinein)
- bestehende Verfahren, Arbeitsmarktinstrumente und -maßnahmen zu nutzen (Stichwort: Ausschöpfung vorhandener, aber selten für und von der Zielgruppe genutzter Angebote).

Für die interkulturelle Öffnung bietet sich an,

- Anreize zur interkulturellen Öffnung zu schaffen (Stichwort: Gewinn eines Unternehmens oder einer Einrichtung durch interkulturelle Öffnung)
- Unterstützung bei der Organisationsentwicklung zu leisten (Stichwort: interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe und Chef/innensache)
- Akteure/innen und Beschäftigte einzubeziehen (Stichwort: gemeinsam Ziele entwickeln)
- interkulturelles Qualitätsmanagement zum Standard zu erheben (Stichwort: langfristige Wirkung interkultureller Öffnung) Für eine vielseitige Kommunikationsstruktur ist es nötig
- die kollektive Dimension von Empowerment zu beachten (Stichwort: Beratung als dialogische Leistung)
- die operative Zusammenarbeit mit ARGEs und Arbeitsagenturen sowohl top-down als auch bottom-up abzusichern
- die Perspektive sozialräumlicher Arbeit zu stärken und das Sozialkapital stärker zu entwickeln
- Migrantenselbstorganisationen stärker z. B. als Multiplikatoren einzubeziehen, etwa als Bildungsberater/innen.

Bei Handlungsempfehlungen nach Zielgruppen ist den Instanzen, die Fördermittel vergeben, zu vermitteln, dass

- Qualität ihren Preis hat (Stichwort: keine Vergabe nach billigstem Anbieter, sondern nach Qualität)
- Bestehendes erhalten bleiben soll (Stichwort: Weiterführung der EP'en, Partnerschaften und Facharbeitskreise)
- Interessenvertretung von Migrantenselbstorganisationen stärker auch finanziell gefördert werden muss (Stichwort: Empowerment).
- Für Akteure aus der (Arbeits-)Verwaltung muss im Auge behalten werden, dass
- Interkulturelle Öffnung Chef/innensache ist (Stichwort: langfristige Umstrukturierung)
- bei der Verzahnung von Integration und Arbeitsmarkt mit der Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente auch die Migranten/innen mit einbezogen werden müssen.

Betriebe sollen stärker

- sich im eigenen Interesse als Ort der Weiterbildung begreifen
- das vorhandene Potenzial nutzen

## 1.2 Die Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“ im Kontext der europäischen Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“

Die Arbeit der sechs Entwicklungspartnerschaften im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ findet unter dem Dach des europäischen Arbeitsmarktprogramms „EQUAL“ statt.

Dieses ist eine als „Innovationslabor“ für die Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie nach den Lissabon-Beschlüssen des Europäischen Rates aus dem Jahr 2000 angelegte Gemeinschaftsinitiative<sup>9</sup>. Sie flankiert die zentralen Aktionsbereiche dieser Beschäftigungsstrategie, durch die die Europäische Union zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ werden soll. Sie legt quer durch alle auf die Förderung von Wachstum und Beschäftigung angelegten Handlungsfelder den Schwerpunkt auf die Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten jeder Art im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt. Dabei setzt das europäische Programm darauf, dass durch Netzwerkbildung auf mehreren Ebenen (regional/ sektorale, bundesweit themenbezogen, transnational) beschäftigungspolitisch wirksame Innovationen entwickelt und in Politik und Praxis verbreitet werden können. Es gibt deshalb im Rahmen von EQUAL keine Einzelprojektförderung – alle Programmakteure müssen sich in Netzwerken zusammenschließen. Eine zentrale Frage hinsichtlich der Wirksamkeit bzw. den Erfolg des Gesamtprogramms bezieht sich darauf, ob die Innovationswirkungen und der Sprung vom Modell zur Breitenwirkung in Netzwerkstrukturen besser gelingen kann als unter Bedingungen der Einzelprojektförderung nach den Richtlinien eines Programms.

Das Programm EQUAL orientiert sich eindeutig an den folgenden Zielgruppen:

- nichterwerbstätige Frauen
- Migrantinnen und Migranten
- arbeitslose Menschen mit Behinderungen
- jugendliche Arbeitslose ohne Berufsabschluss und/oder Schulabschluss
- Langzeit- und ältere Arbeitslose
- Personen, die auf Grund von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit Diskriminierung am Arbeitsplatz erfahren.

In der zweiten Förderrunde (2005-2007) wurde außerdem auf die Unterstützung von Sinti und Roma und von Opfern des Menschenhandels besonderes Augenmerk gelegt.

Mit der Schwerpunktsetzung auf die Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt – und zwar sowohl in Bezug auf die Chancengleichheit bei Lohn- und Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz als auch beim Zugang zu Arbeitsplätzen – setzt das Programm EQUAL einen deutlichen Gegenakzent zu den Hauptlinien der Beschäftigungsstrategie. Diese setzt darauf, dass wirtschaftliches Wachstum sich am Arbeitsmarkt in mehr offenen Stellen niederschlägt und dass sich dadurch auch die Arbeitsmarktchancen benachteiligter Gruppen gleichsam automatisch verbessern werden („trickle-down-Effekt“). Der Ziel-

<sup>9</sup>. Die folgenden Einzelheiten zu EQUAL nach Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004

gruppenansatz im EQUAL-Programm setzt auch einen Gegenakzent zur Geschäftspolitik der Bundesagentur für Arbeit, die nach der Arbeitsmarktreform zunächst ausdrücklich jede Fortführung oder Weiterentwicklung von Zielgruppenprogrammen ausgeschlossen hat. Diese Linie der Geschäftspolitik ist allerdings auch innerhalb der Bundesagentur – und erst recht in der Politik – umstritten, und so sind nicht zuletzt in der Kooperation mit EQUAL-Netzwerken vielerorts Handlungsansätze zur spezifischen Förderung einzelner Zielgruppen, darunter auch von erwachsenen Migrantinnen und Migranten, entwickelt worden. Das herausragende Beispiel für solche Zielgruppenmodelle und -programme sind die Modellprojekte und Programme zur Förderung der Arbeitsmarktintegration älterer (Langzeit)Arbeitsloser („50 Plus“), die mit großem Nachdruck von der politischen Ebene her angestoßen wurden. Für die Zielgruppe der ebenfalls stark von Ausgrenzung betroffenen Menschen mit Migrationshintergrund steht eine ähnlich klare arbeitsmarktpolitische Zielformulierung, die für das Regelinstrumentarium und die Regelfinanzierung der Arbeitsmarktpolitik – sowohl im Rechtskreis des SGB III für Empfänger/innen von Arbeitslosengeld I als auch im Rechtskreis des SGB II für Empfänger/innen von Arbeitslosengeld II – verbindlich wäre, noch aus. Die Impulse aus dem EQUAL-Programm und aus der Initiative des Integrationsgipfels und dem daraus hervorgegangenen Nationalen Integrationsplan könnten hier zusammen wirken und eine höhere Zielverbindlichkeit (zur chancengleichen Förderung der Arbeitsmarktintegration von Zuwanderer/innen) herbeiführen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (heute wieder: für Arbeit und Soziales) hat innerhalb von EQUAL bei der zielgruppenspezifischen Förderung der Arbeitsmarktintegration von erwachsenen Migrantinnen und Migranten einen markanten Akzent gesetzt. Durch die Bereitstellung einer nationalen Kofinanzierung für die sechs erwähnten migrationsbezogenen Entwicklungspartnerschaften und durch die zusätzliche Finanzierung eines bundesweiten moderierten Netzwerks (unter dem Titel „Netzwerk Integration durch Qualifizierung – IQ“) wurde die Ausgangsposition dieser sechs migrationsbezogenen Entwicklungspartnerschaften wesentlich verbessert, um entwickelte Innovationen, Instrumente, Praxisansätze und Strategien bundesweit zur Regel zu machen. Das Ministerium hat für diesen Ansatz nicht nur die Mittel bereitgestellt, sondern in Absprache mit der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und auf Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung mit der Bundesagentur für Arbeit auch die steuernde Initiative zur Gründung und Entwicklung des Netzwerks übernommen.

Die praktische und konzeptionelle Arbeit der Entwicklungspartnerschaften richtet sich nach den EQUAL-Zielvorgaben, die sich mit den Absichten des Bundes (bundesweiter Transfer von Innovationsmodellen und Good Practice aus Modellerfahrungen in die Breitenanwendung) beim sogenannten „Mainstreaming“ vollständig decken. Bei der Halbzeitevaluierung von EQUAL wurde u.a. herausgearbeitet, dass der Transport von als wirksam und erfolgreich bewerteten Instrumenten, Handlungsansätzen und Strategien in die Fläche in der ersten Förderphase noch zu den Schwachpunkten der Programmumsetzung gehörte. Die „Konstruktion“ des Netzwerks IQ hat nicht nur Voraussetzungen dafür geschaffen, dass fachliche Konzeptionen bundesweit (in sechs Facharbeitskreisen, siehe dazu das Kapitel über die Arbeit des IQ-Netzwerks im Einzelnen) gebündelt werden konnten, sondern auch, dass sie „die richtigen Adressaten“, nämlich Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Verwaltung erreichen können. Die mehrfache Bezugnahme des Nationalen Integrationsplans auf die Arbeit des Netzwerks IQ, die auch auf Grund der

Teilnahme eines Vertreters der Koordinierungsstelle in dessen Arbeitsgruppe 3 („Gute Bildung und Ausbildung sichern, Arbeitsmarktchancen erhöhen“) zustande kam, hat für einen solchen Zugang zu Entscheidungsträgern eine günstige Ausgangsbasis hergestellt.

Die EQUAL-Programmvorgaben sind flexibel und erlauben es den geförderten Netzwerken, ihre Arbeitsziele veränderten Rahmenbedingungen, lokalen Konstellationen und neu gewonnenen Erkenntnissen anzupassen. Sie geben aber auch eine Reihe von klaren Leitlinien vor, an denen sich die Entwicklungspartnerschaften schon bei der Antragstellung und Planung, aber auch in ihrer praktischen Arbeit, zu orientieren haben. Die Aufgaben der Projekte und Entwicklungspartnerschaften sind den folgenden fünf Themenbereichen mit jeweils zusätzlich konkretisierten Einzelthemen zuzuordnen (im Netzwerk IQ nicht aufgegriffene Zielvorgaben werden im folgenden ausgeklammert):

- 1      Beschäftigungsfähigkeit
- 1.1     Erleichterung des Zugangs zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt
- 1.2     Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit auf dem Arbeitsmarkt
- 2      Unternehmergeist
- 2.1     Erleichterung der Unternehmensgründung für alle
3.      Anpassungsfähigkeit
- 3.1     Förderung des Lebenslangen Lernens und einer integrationsfördernden Arbeitsgestaltung
- 3.2     Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
4.      Chancengleichheit von Frauen und Männern
- 4.1     Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Wiedereingliederung
- 4.2     Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt
5.      Asylbewerberinnen und Asylbewerber

Diese Kernthemen werden in den EQUAL-Programmvorgaben weiter konkretisiert. Zum Thema 1.1 – Erleichterung des Zugangs zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt -, zu dem ein Großteil der Projekte im Netzwerk IQ arbeitet, werden die folgenden Handlungslinien benannt:

- Integration von IuK-Technologien und von mobilitätsfördernden Elementen in die berufliche Qualifizierung
- zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Qualifizierungskonzepten
- Ausweitung des Berufsspektrums (insbesondere für Mädchen und Frauen) und Erschließung von Beschäftigungsperspektiven in den zukunftsträchtigen Dienstleistungs- und IuK-Berufen
- Entwicklung und Erprobung von Konzepten zur Individualisierung der Berufswegplanung
- Entwicklung von zielgruppenspezifischen Modellen zur Vermittlung in den Arbeitsmarkt und zur Akquise von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- Entwicklung von Konzepten zur Modularisierung von Aus- und Weiterbildung, insbesondere zur Verbesserung der Eingliederung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Zielgruppen.

- Erhöhung des Praxisbezugs der Aus- und Weiterbildung, insbesondere durch die Kooperation von Bildungsträgern mit Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU).

Zum Themenbereich 1.2 – Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit - werden vor allem Arbeitslinien zur Entwicklung und zum Einsatz von multikulturellen Lehr- und Lernkonzepten, zum interkulturellen Konfliktmanagement, zur Einführung von Diversity-Management-Ansätzen in KMU und anderen Organisationen sowie zur Sensibilisierung und Weiterbildung von Ausbildern/innen und Personalverantwortlichen genannt.

Zum Themenbereich 2.1 – Erleichterung der Unternehmensgründung für alle - werden die Weiterentwicklung von Beratungs- und Coaching-Konzepten vor allem für Existenzgründerinnen, die Entwicklung von integrierten Unterstützungskonzepten für Existenzgründerinnen und -gründer sowie die Entwicklung von Konzepten zur Konsolidierung von neu gegründeten Unternehmen vorgezeichnet.

Zum Themenbereich 3.1 – Förderung des Lebenslangen Lernens - heißen die Vorgaben:

- Entwicklung von arbeitsplatznahen und zeitlich flexibel einsetzbaren neuen Lehr- und Lernmethoden (Tele-Lernen, Open und Distance Learning, Lernen im Prozess der Arbeit) sowie
- verstärkte Einbeziehung von Frauen, Ausländerinnen und Ausländern, An- und Ungernten, Älteren, Menschen mit Behinderungen und anderen benachteiligten Personen in das lebenslange Lernen.

Zum Themenbereich 3.2 – Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern - wird neben Konzepten zur Verbesserung der Weiterbildungsbereitschaft und -orientierung in Unternehmen (vor allem bei KMU, die als Arbeitslinie im Netzwerk IQ nur am Rand eine Rolle spielten) die Entwicklung von Konzepten zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in Verbindung mit fachbezogenen Kompetenzen (vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien - IuK) genannt.

Im Handlungsbereich 4 „Chancengleichheit von Frauen und Männern“ ist für die Arbeit der Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ vor allem die Vorgabe „zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Qualifizierungsangeboten...“ von Bedeutung für die Bestimmung von Arbeitsschwerpunkten in Teilprojekten gewesen. Ebenso wichtig war die Erschließung von beruflichen Tätigkeitsfeldern mit höheren Qualifikationsanforderungen für Frauen.

Schließlich war im Handlungsbereich 5 – Asylbewerberinnen und Asylbewerber –, in dem nur wenige Teilprojekte schwerpunktmäßig und einige weitere ganz am Rande tätig waren, die Entwicklung von Orientierungs- und Beratungsangeboten für diese Zielgruppe als Arbeitslinie vorgegeben.

Zusätzlich zu den thematischen Schwerpunkten umfasst die EQUAL-Programmstrategie zwei Querschnittsthemen, die in allen Themenbereichen in die Handlungsstrategien integriert werden sollten:

- die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) sowie
- die Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit.

Die Offenheit aller Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen (Barrierefreiheit), der verstärkte Einsatz von IuK-Technologien sowie die Umsetzung des Empowerment-Ansatzes sind – abschließend – weitere übergreifende Methodikvorgaben, die quer durch alle Teilprojekte und Arbeitslinien zu beachten sind.

Mit dieser weit ausdifferenzierten Zielhierarchie, den vorgegebenen Querschnittsthemen und den ebenfalls im Querschnitt verbindlichen methodischen Leitlinien hat das EQUAL-Programm eine weitreichende Steuerungswirkung entfaltet, die durch die Vorgaben zur begleitenden Evaluierung und die Verpflichtung zur – groben – Dokumentation der Arbeit in einem elektronischen Tool verstärkt wurde und über die Programmdauer erhalten blieb.

Das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ als Baustein einer Anpassungs- und Innovationsstrategie zur besseren Bewältigung der Strukturprobleme bei der Arbeitsmarkttintegration von Zuwanderer\*innen in Deutschland konnte in seiner Arbeit bei der Umsetzung der EQUAL-Vorgaben eine Reihe von wirksamen und im Modell erfolgreichen Instrumenten, Handlungsansätzen und Strategien entwickeln. Es wird eine Aufgabe in einer weiteren bundesweiten Förderphase in den nächsten Jahren sein, diese Instrumente, (Good Practice-)Ansätze und Strategien aus dem Orchideengarten der Modellphase ins „Freiland“ der Regelstrukturen zu verpflanzen. Eine solche zielorientierte bundesweite Strategie benötigt jedenfalls die tatkräftige Mitwirkung und Unterstützung von Entscheidungsträgern in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, um in Gang zu kommen und erfolgreich zu sein.

### **1.3. Der Evaluationsansatz von anakonde**

Zentrale Leitlinien für den Evaluationsansatz von anakonde stellen Ressourcenorientierung, die Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Verfahren sowie die Orientierung an Innovationschancen und -potenzialen dar. Der Fokus wird auf Prozessbegleitung und Prozessanalyse gelegt, um im Einzelnen nachzuzeichnen, welche Prozesse und Interaktionen die zentralen Hürden bzw. die erfolgsentscheidenden Elemente bei der Integration sozial benachteiligter Gruppen in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt sowie in gesellschaftliches Zusammenleben und gesellschaftliche Teilhabe sind.

Dabei verfolgt anakonde einen kooperativen Evaluationsansatz, bei dem Prozesse der Feinabstimmung von Projektzielen, der Bewertung von Arbeitserfolgen sowie der Bestimmung von modifizierten Vorgehensweisen mit den Projektakteuren so weit wie möglich gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden. Dies erfordert einen Prozess der Vertrauensbildung zwischen Evaluations- und Projektbeteiligten für einen konstruktiven gemeinsamen Ablauf einer formativen Evaluation.

Die Bedingungen, unter denen die Projekte arbeiten und unter denen sie erfolgreich oder weniger erfolgreich sind, werden auf den jeweiligen Projektansatz bezogen analysiert.

Gewonnene Erkenntnisse sollen den Programmbeteiligten kontinuierlich rückgemeldet werden. Die Evaluation ist insofern partizipatorisch und kooperativ angelegt und soll sich in Arbeitsformen vollziehen, die es allen Beteiligten möglich machen, am Evaluations- und Reflexionsprozess teilzunehmen, so dass die Ergebnisse für alle nutzbar sein können.

Evaluation dient der Stärkung der Handlungsfähigkeit der verschiedenen Gruppen von Projektbeteiligten: Durch die prozessbegleitende Anlage der Evaluation werden z. B. bei den wiederholten Projektbefragungen, auch über das Telefon, regelmäßig Anlässe hergestellt, zu denen auch als Fragen formulierte Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Evaluation als Impuls für eine qualitätsorientierte Veränderung der Projektarbeit kommuniziert und gemeinsam auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden können.

Über den Mehrwert der prozessbegleitenden Evaluation von anakonde und der einzelnen angewandten Tools im vorliegenden Projekt sind Aussagen aus den Projekten und Entwicklungspartnerschaften im Anhang zusammengefasst.

## 2. Zentrale Herausforderungen der Migrationsarbeit

### 2.1. Problemanalyse unter Berücksichtigung des Arbeitsmarktes

Zu Beginn der Zuwanderung von Gastarbeitern/innen in die Bundesrepublik seit den 1950er Jahren waren Zuwanderung und Arbeitsmarktzugang ein und dasselbe. Wenn sie nicht unmittelbar von Firmen angeworben wurden, wurden die Gastarbeiter/innen (unter ihnen schon früh eine nennenswerte Gruppe allein zuwandernder Frauen) in enger Absprache mit Wirtschaftsverbänden und Unternehmen von den Außenstellen der Bundesanstalt für Arbeit angeworben und hier direkt in Arbeitsplätze vermittelt.

Noch 1973, als es im Gefolge der Strukturkrise nach dem Ölpreisschock zum Anwerbestopp kam, waren zwei Drittel aller Ausländer/innen in Deutschland erwerbstätig. Danach endete die Arbeitswanderung, und die Familienzusammenführung wurde zum wesentlichen Pfad der Zuwanderung. Neben sie trat dann vom Ende der 1980er Jahre an eine wellenartig anschwellende Zuwanderung von (Spät)Aussiedlern/innen zunächst aus Polen und anderen osteuropäischen Ländern, danach vor allem aus Ländern der ehemaligen Sowjetunion. Diese Wellen sind weitgehend abgeebbt, teils, weil ein großer Teil der Deutschstämmigen aus der früheren Sowjetunion bereits in Deutschland lebt, teils, weil die Politik der Abschottung vor allem die Einreise von „nicht deutschblütigen“ Familienangehörigen von Spätaussiedlern/innen wesentlich erschwert hat. In den 1990er Jahren wurde das Bild der Zuwanderung wesentlich bunter: durch jüdische Kontingentflüchtlinge, durch Hunderttausende von Asylbewerbern/innen, durch ebenso viele Bürgerkriegsflüchtlinge aus dem ehemaligen Jugoslawien und schließlich durch beruflich und privat orientierte Einwanderung auf ganz unterschiedlichen Zugangspfaden aus ost-europäischen Ländern, EU-Mitgliedsstaaten oder anderen Ländern. Bei diesen Zuwanderergruppen stand der unmittelbare Arbeitsmarktzugang keineswegs immer im Zentrum der Zuwanderungs-Entscheidung. Das schlug sich in den Zahlen zur Erwerbstätigkeit der „Ausländer/innen“ (d.h.: Aussiedler/innen und eingebürgerte Zuwanderer/innen oder in Deutschland aufgewachsene Migrantenkinder sind nicht inbegriffen) unübersehbar nieder: Während sich von 1973 bis etwa zur Jahrtausendwende der Ausländer/innenanteil an der deutschen Bevölkerung verdreifachte, fiel die Erwerbsquote der ausländischen Bevölkerung auf die Hälfte des hohen Anteils von 1973. Im hohen Anteil der Nichterwerbstätigkeit stecken dabei sowohl Arbeitslose als auch – ohne Leistungsansprüche – aus der „Stillen Reserve“ heraus allenfalls vage Arbeitssuchende als auch Hausfrauen und Mütter ohne unmittelbare Erwerbsabsicht, ebenso aber auch Kinder, Jugendliche und ältere Menschen jenseits des Erwerbsalters. In der deutschen Politik, ohnehin insbesondere im Gefolge der deutschen Einheit mit Problemen der Massenarbeitslosigkeit geschlagen, galt für das so definierte „Nicht-Einwanderungsland“ Deutschland eine Linie der ausländer- und aufenthaltsrechtlichen Abschottung und Nicht-Integration, für die das Arbeitsverbot für nicht anerkannte Asylbewerber/innen ein handfestes Beispiel darstellt.

Die Arbeitslosenquote bzw. das Risiko, arbeitslos zu werden oder zu sein, ist über etliche Jahre mit hoher Stabilität bei den Ausländer/innen im Durchschnitt aller Herkunftsgruppen etwa doppelt so groß wie von Deutschen ohne Migrationshintergrund. Im März 2008<sup>10</sup> – nach zweieinhalb Jahren deutlicher struktureller Aufhellung der Situation am

<sup>10</sup> Diese und die folgenden Zahlen aus: Bundesagentur für Arbeit 2008

Arbeitsmarkt – liegt die Arbeitslosigkeit von Ausländern/innen deutschlandweit bei 18,9% und damit beim 2,2fachen der Arbeitslosigkeit von Deutschen, bei denen sie „nur noch“ 8,6% beträgt. Allerdings darf diese hohe Quote der Arbeitslosigkeit nicht den Blick darauf verstellen, dass eine Vierfünftelmehrheit der erwerbsorientierten Ausländer/innen (zeitweise war es nur eine Dreiviertelmehrheit) in Deutschland „Arbeit hat“ und erwerbstätig ist. Dabei gibt es allerdings erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen ethnisch-nationalen Herkunftsgruppen: So sind etwa die Arbeitslosenquoten bei Erwerbspersonen mit türkischem Pass oder aus Afrika besonders hoch, während sie bei Menschen aus Spanien und Portugal nur geringfügig bzw. um einige Prozentpunkte über den Quoten für Deutsche ohne Migrationshintergrund liegen. Die Arbeitslosenquoten bei Griechen/innen, Menschen aus „Amerika“, Italiener/innen und Menschen aus dem ehemaligen Jugoslawien liegen zwischen diesen Extremen<sup>11</sup>.

Obwohl auch die absolute Anzahl der arbeitslosen Ausländer/innen gegenüber dem Höchststand ein gutes Jahr nach der Arbeitsmarktreform mit der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe von 643.975 (Januar 2006) deutlich abgenommen hat (sie liegt trotzdem mit 481.047 im März 2008 noch nahe bei der durchschnittlichen Anzahl des Jahres 2004: 488.619), gibt es zwei auf den ersten Blick auffällige Negativtrends:

- Der Anteil der Ausländer/innen an allen Arbeitslosen steigt tendenziell seit 2004 weiter an, von damals 13,0% über 15,3% im Oktober und November 2007 auf mittlerweile 14,9% (im März 2008), und
- der Anteil der arbeitslosen Ausländer/innen, die im Rechtskreis des SGB II und damit häufig als langzeitarbeitslos „geführt“ werden, hat sich seit Inkrafttreten der Arbeitsmarktreform Anfang 2005 von 70,0% auf 80,7% erhöht (März 2008, im September und November 2007 gab es einen Höchststand mit 81,7%). Offensichtlich gelingt es nicht durchschlagend, arbeitslose Ausländer/innen im selben Ausmaß und Anteil wie Arbeitslose mit deutscher Staatsangehörigkeit durch „Fordern und Fördern“ in Arbeit zu bringen – bzw. bestehen bei Arbeitgebern/innen offenbar zum Teil strukturell wirksame Vorbehalte gegen die Beschäftigung von Ausländern/innen bzw. Menschen mit Migrationshintergrund.

Für dieses Zurückbleiben der Arbeitsmarktintegration von Ausländern/innen hinter derjenigen von Deutschen ohne Migrationshintergrund lässt sich eine Reihe von Gründen ausmachen. Eine wesentliche Rolle spielt die Qualifikationsstruktur der zugewanderten Bevölkerung, die sich für 2004 wie folgt darstellt:

Bildungsabschlüsse von Spätaussiedlern, Ausländern und Deutschen*, in %			
	Spätaussiedler	Ausländer**	Deutsche
Ohne Berufsausbildung	36,2	42,2	13,9
Mit Berufsausbildung	52,1	37,6	69,3
(Fach)Hochschule	9,3	6,8	10,2
Ausbildung unbekannt	2,5	13,4	6,6

am 30.6.2004, nach Brück-Klingberg u.a. 2007, 3. \*\*: ohne Spätaussiedler

<sup>11</sup>. mit bundesweiten und Stuttgart betreffenden Zahlen für 2004: Plahuta 2007, 164

Ein weiterer Grund besteht darin, dass Ausländer/innen deutlich seltener durch aktive arbeitsmarktpolitische Instrumente gefördert werden als Deutsche ohne Migrationshintergrund. Ihr Anteil an der Inanspruchnahme solcher Instrumente lag auch im Oktober 2007 insgesamt und durchschnittlich nur bei 9,3% (gegenüber ihrem Anteil an allen Arbeitslosen von 15,5%). Überproportional sind Ausländer/innen nur an der Nutzung von drei arbeitsmarktpolitischen Instrumenten beteiligt: An der Beauftragung Dritter mit der Vermittlung (14,1%), am Einstiegsgeld/Variante Selbständigkeit (19,3%) und an den „sonstigen weiteren Leistungen“ nach § 16 Abs. 2 Satz 1 SGB II (21,2%). Diese Vorschrift lässt stark individualisierte und passgenaue Lösungen zu: dass fast jede oder jeder fünfte überhaupt durch ein aktives arbeitsmarktpolitisches Instrument geförderte Ausländer/in nach dieser Vorschrift unterstützt wird, ist mindestens ein Hinweis darauf, dass im Spektrum der anderen Instrumente - von Weiterbildungsmaßnahmen über Eingliederungszuschüsse bis zu Arbeitsgelegenheiten („1-Euro-Jobs“) - zu wenig auf den Bedarf von Ausländern/innen und Migranten/innen zugeschnittene Angebote zur Verfügung stehen.

In einigen Streiflichtern sollen die globalen Zahlen zur Arbeitslosigkeit von Ausländern/innen und Migranten/innen im Folgenden differenziert werden.

### **Nationale Herkunft**

Die Arbeitslosenquoten von EU-Ausländern/innen liegen generell (nach älteren Datenauswertungen<sup>12</sup>) wesentlich niedriger (2000: um 18%) als die von Nicht-EU-Ausländern/innen (2000: 24%), wobei die Quote vor allem für Migranten/innen mit türkischem Pass besonders hoch liegt. Unter den EU-Ausländern/innen wiederum lagen zumindes 2000 die Arbeitslosenquoten von Griechen/innen und Italienern/innen mit etwa 15% deutlich über denen von Portugiesen/innen und Spaniern/innen (ca. 11%).

### **Zuwanderungszeitpunkt bzw. -status**

Besonders stark sind vor 1973 zugewanderte „klassische Gastarbeiter“ von der Arbeitslosigkeit betroffen (1999, nach Daten des Sozioökonomischen Panels SOEP<sup>13</sup>, mit etwa 17,2% gegenüber 15,9% für nach 1987 Zugewanderte, 16,1% für zwischen 1973 und 1987 Zugewanderte und 14,9% für Ausländer/innen der zweiten Generation). Bei der Arbeitslosigkeit älterer Gastarbeiter/innen mit Erwerbsgeschichte in der Industrie oder auf dem Bau mischt sich das Schwinden der „Einfacharbeitsplätze“ mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die viele aus dieser Zuwanderergeneration davogetragen haben, als Hintergrund für die Arbeitslosigkeit.

### **Teilnahme an Weiterbildung**

Deutsche mit Migrationshintergrund, erst recht aber Ausländer/innen finden in gerin- gerem Maß Zugang zu beruflicher Weiterbildung, als das für Deutsche gilt. Das Berichts- system Weiterbildung IX von 2006 liefert dazu die folgenden Zahlen:

---

<sup>12</sup> Hernold/von Loeffelholz 2002, 32

<sup>13</sup> Ebd. S. 30

Teilnahme an Weiterbildung von Deutschen und Ausländern 1997 – 2003 im Bundesgebiet			
	Teilnahmequoten in %		
	1997	2000	2003
Allgemeine Weiterbildung			
Deutsche	32	27	27
Deutsche mit Migrationshintergrund	-	-	18
Ausländer/innen	20	18	21
<hr/>			
Berufliche Weiterbildung			
Deutsche	31	30	28
Deutsche mit Migrationshintergrund	-	-	19
Ausländer/innen	15	12	13

TNS Infratest Sozialforschung 2005, nach: Berichtssystem Weiterbildung IX, 46, 135

Die Zahlen zeigen ein weites Zurückbleiben der „Ausländer/innen“ bei der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Die höheren und insofern „besseren“ Zahlen für die Teilnahme an der allgemeinen Weiterbildung kommen vor allem durch die Teilnahme an Sprachkursen zustande, die in dieser Rubrik mit eingerechnet sind. Deutsche mit Migrationshintergrund nehmen hier eine Zwischenstellung ein – sie sind besser platziert als „Ausländer/innen“, aber doch deutlich schlechter als Deutsche ohne Migrationshintergrund. Das wiederholt sich bei einem Großteil der Daten zu Arbeitslosigkeit, Qualifikation, Zugang zu Weiterbildung usw., so sie überhaupt als Angaben über Deutsche mit Migrationshintergrund, z. B. aus dem in diesem Punkt kaum repräsentativen Sample des SOEP oder aus dem Mikrozensus vorliegen.

### **Ausländer/innenbeschäftigung nach Wirtschaftssektoren**

Die Ausländer/innenbeschäftigung in Deutschland ist immer noch von einer nur langsam schrumpfenden Dominanz der verarbeitenden Industrie und des Baugewerbes bestimmt. Besonders stark ausgeprägt ist diese „Fixierung auf den Industriebereich“ bei türkischen Männern, von denen in NRW „noch“ 53,1% dort beschäftigt sind gegenüber 34,1% bei deutschen Männern. Dazu treten inzwischen hohe Beschäftigtenanteile im Bereich der „übrigen“, also gerade nicht der unternehmensbezogenen und durch hohe Wertschöpfung, Einkommen und Qualifikationsanforderungen gekennzeichneten Dienstleistungen<sup>14</sup>. Spitzenreiter in Bezug auf den Ausländer/innenanteil an den Beschäftigten ist – bundesweit – das Gastgewerbe mit 21,2%. Der dritte Bericht der nordrhein-westfälischen Landesregierung über Zuwanderung und Integration spricht vor diesem Hintergrund von einem „starken Nachholbedarf der Zuwanderinnen und Zuwanderer bei qualifizierten Dienstleistungen“. Zur Deckung dieses Nachholbedarfs könnte die öffentliche Verwaltung einen nicht unwesentlichen Beitrag leisten, die mit einem nur dreiprozentigen Ausländer/innenanteil als Beschäftigungsbereich für Zugewanderte weit abgeschlagen ist.

<sup>14</sup> Bundesagentur für Arbeit 2007, 17; Hernold/von Loeffelholz 2002, 34, Ministerium für Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen 2004, 58ff

## Arbeitsmarktzugang von Frauen

Der letzte nordrhein-westfälische Bericht über Zuwanderung und Integration hebt auch hervor, dass bei der Erwerbsbeteiligung junge zugewanderte Frauen besonders schlecht abschneiden. Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung zwischen Deutschen und Ausländern/innen gehen fast ausschließlich auf das Konto von Frauen – Ausländerinnen weisen mit 45,2% eine wesentlich niedrigere Erwerbsquote als deutsche Frauen auf (61,6%; Zahlen für NRW). Bei den türkischen Frauen liegt die Erwerbsbeteiligung mit 35,6% noch einmal 10% niedriger. Das hat auch mit der Rollenaufteilung in türkischen Familien zu tun. Während in fast 40% der deutschen Ehen (nach Zahlen aus dem Bericht der Sachverständigenkommission Sechster Familienbericht) beide Partner erwerbstätig sind, trifft dies nur auf 30% der Ehen mit zwei ausländischen und nur auf 22% der Ehen mit zwei türkischen Partnern zu. Demgegenüber findet sich die Kombination aus erwerbstätigem Ehemann und nichterwerbstätiger Ehefrau bei 24% der deutschen, 36,6% der ausländischen und bei 45,3% der türkischen Ehen<sup>15</sup>.

Ausländische Frauen – und unter ihnen besonders stark türkische Frauen – sind aber nicht nur zu niedrigeren Anteilen in den Arbeitsmarkt integriert als Deutsche. Sie finden sich auch besonders häufig in den prekären Zonen des Arbeitsmarkts, in 400-€-Jobs im nicht versicherungspflichtigen Bereich. Hernold und von Loeffelholz berichten 2002 (allerdings mit veralteten Zahlen von 1998), dass die Zahl der weiblichen ausländischen Arbeiter und Angestellten laut Mikrozensus um 36% über der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung lag. Bei Deutschen lag diese Differenz nur bei 5% für Männer und bei 12% für Frauen (ausländische Männer: 20%). Angesichts des zuletzt wieder starken Anstiegs der Zahl nicht versicherungspflichtiger Beschäftigter dürfte dieses Strukturmuster auch heute noch und wieder bestehen.

## Unterwertige Beschäftigung

Nach Daten, die der International Migration Outlook der OECD berichtet, lag die unterwertige Beschäftigung von ausländischen Frauen, d.h. eine Beschäftigung unterhalb erworbener Qualifikationen, in Deutschland bei 23,6% (gegenüber 9,9% bei deutschen Frauen ohne Migrationshintergrund), für Frauen aus Nicht-OECD-Ländern sogar bei 32,3%.

## Arbeitslosigkeit hochqualifizierter

Während die Arbeitslosigkeit hochqualifizierter Deutscher (mit akademischen Abschlüssen) im Berichtsjahr 2003/2004 bei 4,4% lag, war dieser Anteil bei Migranten/innen mit 12,5% fast dreimal so hoch. Diese Situation gilt in besonderer Zuspritzung für Aussiedler/innen, bei denen die Arbeitslosigkeit mit der Höhe des beruflichen Abschlusses im Herkunftsland steigt statt fällt. Akademiker/innen unter den Aussiedlern/innen „sind sogar stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als Spätaussiedler/innen ohne Berufsausbildung – verkehrte Welt!“ (Brück-Klingberg/Burkert/Seibert/Wapler 2007, 5).

---

<sup>15</sup> Sachverständigenkommission Sechster Familienbericht 2000, 146f.

## 2.2. Migrantenspezifische Stolpersteine

Bei der Arbeitsmarktintegration sind Migranten/innen mit zusätzlichen Hürden konfrontiert, die bei bisherigen Ansätzen nicht oder nur unzureichend berücksichtigt wurden. Da sie bei der Konzipierung und der Bewältigung des Projektalltags eine zentrale Rolle spielen, werden sie im Folgenden kurz skizziert:

### **Mangelnde Anerkennung vorhandener Abschlüsse**

Ein zentrales Thema, das die Entwicklungspartnerschaften und ihre Teilprojekte bei ihrer täglichen Arbeit begleitet, ist das Thema der Anerkennung bzw. der Nichtanerkennung von im Ausland erworbenen Bildungs- und Berufsabschlüssen. Dabei geht es nicht nur um die - womöglich sachlich begründete - fehlende oder Teilanerkennung, sondern mindestens ebenso sehr um eine ausgeprägte Intransparenz des ganzen Systems und Instanzenwegs rund um die Anerkennung von Bildungs- und Berufsabschlüssen. Die Anerkennungsverfahren variieren von Bundesland zu Bundesland, für die einzelnen Bereiche sind wiederum unterschiedliche Stellen zuständig, und die Bestimmungen unterliegen ständigen Veränderungen.

Da war ich in der Arbeitsgruppe und da saßen zwei fachkundige Referenten mit unterschiedlicher Erfahrung, unterschiedlicher Rechtsauffassung. Und das habe ich selten erlebt in solchen Bereichen. Das heißt, da war ein wahnsinniges Durcheinander.“  
(Projektleitung)

Ein Kernproblem besteht darin, dass allgemein davon ausgegangen wird, dass die mitgebrachten Abschlüsse, Qualifikationen und Erfahrungen nicht für die Wiederaufnahme einer qualifizierten Berufstätigkeit geeignet sind und infolgedessen nicht ausreichend differenziert und geprüft wird, ob der/die Antragsteller/in gegebenenfalls auch nahtlos den erlernten und in etlichen Fällen auch ausgeübten Beruf in Deutschland ausüben kann. Auch die Möglichkeit einer Anpassungsqualifizierung bei Berufsbildern, die sich voneinander unterscheiden bzw. landesspezifische Kenntnisse wie etwa die Kenntnis über hiesige Sicherheitsbestimmungen erfordern, wird nicht in Betracht gezogen. Es fehlen transparente und verbindliche Informationen, bei welchem Abschluss welche Nachqualifikation notwendig wäre, es fehlen aber auch für zahlreiche Berufsfelder die Pfade möglicher Anpassungsqualifikationen, und es ist in der Regel nicht vorgesehen, dass diese dann auch zu einer formalen Anerkennung der jeweiligen Abschlüsse und Qualifikationen führen. Auch sind die Mitarbeiter/innen in den Behörden und den herkömmlichen Beratungsstellen nicht oder nicht ausreichend über das Anerkennungsverfahren informiert. Sie verfügen darüber hinaus in der Regel über keinerlei Kenntnisse zu Berufsbildern in den Herkunftsländern bzw. beschäftigen sich nicht ausreichend mit dem, was die Zielgruppe tatsächlich an Ressourcen mitbringt.

Dazu kommt, dass auf Grund der fehlenden oder mangelnden Informierung diesbezüglich in Regelinstitutionen und herkömmlichen Beratungsstellen ein großer Teil der zugewanderten Migranten/innen gar nicht erst versucht, die Abschlüsse anerkennen zu lassen. Wenn sie es tun, müssen sie viele Irrwege unter einem hohen finanziellen und zeitlichen Einsatz durchlaufen. Das Ergebnis – meistens eine Nichtanerkennung oder Abstufung – steht in keinem Verhältnis zum Aufwand, und trägt nur zusätzlich zur Resignation bei.

„Es werden Leute zur Zeugnisanerkennungsstelle geschickt, und diese kann maximal den Hochschulzugang bescheiden. Es werden aber sehr oft Leute da hingeschickt, die bereits über einen Hochschulabschluss verfügen, und wenn sie zur Zeugnisanerkennungsstelle geschickt werden, dann bringt ihnen das gar nichts, weil diese Stelle schickt dann den Bescheid: „Sie dürfen hier in Deutschland an der Universität studieren.“ Dazwischen ist aber ein langer und kostspieliger Prozess. Es müssen alle möglichen Dinge von einem amtlichen Übersetzer übersetzt werden, und das kostet viel Geld. Viele Migrantinnen und Migranten stecken in dieses Anerkennungsverfahren viel Geld und Zeit. Sie sind schon Ingenieure oder anders akademisch Ausgebildete und werden hier völlig in eine Sackgasse geschickt. Nach einem halben Jahr oder noch länger, in denen sie gewartet und Geld investiert haben, kriegen sie dann den Bescheid, dass sie einen Hochschulzugang für Deutschland bekommen, d.h. dass sie im Prinzip hier komplett wieder von null anfangen können. Darum ging es ihnen aber nicht. Sie wollten ihre bereits vorhandene Hochschulausbildung anerkannt bekommen. Das sind aber ganz andere Stellen, die die Anerkennung von Berufen und ausländischen Studiengängen machen. Aber diese Information bekommen sie nicht. Das stellen sie erst fest, wenn sie schon viel Zeit und Geld in die Sackgasse investiert haben.“ (Projektleitung)

Dies alles führt dazu, dass die gut qualifizierten Migrantinnen und Migranten ungeachtet ihrer tatsächlichen Vorbildung im ungelernten Bereich eingesetzt werden. In Unternehmen mögen gegebenenfalls persönliche Kontakte in einigen Bereichen zu einer Einstellung auch ohne anerkannten Abschluss führen, aber der Weg in Bereiche wie die Verwaltung oder den Lehrdienst ist oft gänzlich verschlossen.

Bei den Arbeitsagenturen und Jobcentern bzw. ARGEs werden sie als „ungelernte“ geführt und in Einfacharbeiten vermittelt, da das bisherige Softwaresystem VerBIS kein Feld für (nicht anerkannte) ausländische Berufs- und Bildungsabschlüsse vorsieht. Diese können demzufolge nicht abgefragt werden, also werden keine anderen Wege eruiert, die in qualifizierte Tätigkeiten, in denen erworbene Kompetenzen eingesetzt werden können, münden können.

„Aber dann hat meine Beraterin im Arbeitsamt gesagt, dass ich in Mathe und im psychologischen Test 100% erreicht habe. Aber in Deutsch waren es nicht 100% und deshalb kann sie für mich nichts mehr probieren und so viel Geld investieren und so. Und sie hat mir eine Stelle als Putzfrau angeboten, obwohl die mich dort nicht brauchen. Trotzdem habe ich meine Bewerbung geschickt und dann nichts gekriegt.“ (Teilnehmerin)

Dies verstärkt das ohnehin stark ausgeprägte Gefühl, dass die mitgebrachten Qualifikationen und Kompetenzen in Deutschland ohne Wert sind.

„Wer sich als im Herkunftsland qualifizierter Ausländer arbeitslos meldet, wird dequalifiziert. Er wird in der Regel in die Kategorie „ungelernter“ aufgenommen, auch wenn akademische Abschlüsse vorliegen. Das elektronische Profiling bietet keine Möglichkeit, ausländische Abschlüsse abzurufen – damit bleibt auch eine Abfrage unmöglich, gezielte Weiterbildung ist so ausgeschlossen. (Projektleitung)

Bei Akademikern/innen verschließt die fehlende Anerkennung neben der nicht möglichen Aufnahme einer qualifizierten Tätigkeit auch den Zugang zu Weiterbildungsangeboten von Hochschulen, die einen anerkannten Hochschulabschluss voraussetzen – gegebenenfalls ein wichtiger Baustein für die berufliche Weiterentwicklung dieser Zielgruppe. Die daraus erfolgende Tätigkeit im ungelernten Bereich bzw. die Arbeitslosigkeit führt neben der demotivierenden Wirkung ganz konkret zum Verlust des jeweiligen aktuellen Wissensstandes im ursprünglichen Berufsbereich – was gerade in technischen Berufen ein wesentlicher Stolperstein für einen Wiedereinstieg ist.

Die fehlende Anerkennung der Abschlüsse, Erfahrungen, Ressourcen und der dadurch bedingte verhältnismäßig hohe Anteil von Migranten/innen im ungelerten Bereich verstärken wiederum die im öffentlichen Bewusstsein ohnehin dominierende defizitäre Sicht auf Migranten/innen. Dies gilt auch für die Wahrnehmung auf dem Arbeitsmarkt. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn wenige bis keine Erfahrungswerte von Arbeitgebern/innen mit Migranten/innen als Arbeitskräfte vorliegen, diese können allerdings nur gesammelt werden, wenn der Zugang einmal geschaffen wurde. Verschärft wird dieser Punkt, wenn die Berührungspunkte von Migranten/innen mit der Mehrheitsgesellschaft sehr gering ausfallen, was in den ländlichen Regionen und den neuen Bundesländern der Fall ist. Das von einem Teilprojekt durchgeführte Fachkräfte-Monitoring ergab, dass nur 20% der in Sachsen befragten Unternehmen eine grundsätzliche Bereitschaft zeigen, Menschen mit Migrationshintergrund einzustellen.

### **Diskriminierung**

Hier spielt auch die Diskriminierung eine Rolle, die nur schwer zu fassen ist. Auch nach erfolgter Förderung in Sprache, Kulturtechniken, Schlüsselkompetenzen oder in Form von Nachqualifizierungen können weiterhin Hürden und Vorbehalte bestehen, die nicht mehr mit fehlenden Voraussetzungen für die einen oder anderen Tätigkeiten zu begründen sind. Nur sind diese in den wenigsten Fällen eindeutig zu identifizieren.

„Ich finde, es wird viel zu wenig thematisiert und dargestellt. Auch bei IQ. Man geht immer sehr sachlich ran: „Warum kriegen denn die Leute keinen Job? Na ja, vielleicht, weil der Lebenslauf nicht gut ist oder weil die Unternehmer nicht wissen, was für eine Fülle an Kompetenzen Menschen mit Migrationshintergrund haben oder wie auch immer“. Aber man sagt ganz selten offen, dass auch die Diskriminierung ein ganz wichtiger Punkt ist, dass Leute einfach abgelehnt werden auf Grund ihrer Hautfarbe oder ihres nicht deutschen Namens. Und das vermisste ich in dem gesamten Netzwerk IQ, das ist vielleicht auch noch einmal dieser politischere Anspruch, zu sagen, dass wir dagegen auch einfach vorgehen möchten.“ (Projektleitung)

Diskriminierung besteht auch darin, dass im Gespräch mit Migranten/innen von vornherein davon ausgegangen wird, dass Defizite vorhanden sind und der Blick auf das gerichtet wird, was (vermeintlich) nicht da ist. Wenn Beratungsgespräche auf dieser Grundlage geführt werden, kann das Ergebnis nicht im Sinne der Ratsuchenden – nämlich einen Lösungsansatz entsprechend der vorhandenen Ressourcen und Qualifikationen erarbeitet zu haben – ausfallen und demnach eine weitere Hürde bei der Arbeitsmarktintegration darstellen. Auch wird bei mangelnden Deutschkenntnissen häufig von mangelnden Kompetenzen allgemein ausgegangen bzw. bei Migranten/innen von fehlenden Deutschkenntnissen ausgegangen, selbst wenn dies nicht der Fall ist.

“Ich habe einen kubanischen Ratsuchenden, der versteht alles, spricht auch, hat aber auch eine besondere Artikulation. Er durfte keine Umschulung machen, weil ihn die Vermittlerin nicht verstanden hat. Sie sagte, er kann kein Deutsch, ich sagte, das kann nicht sein, vielleicht hat er eine besondere Aussprache, aber Deutsch kann er wohl“ (Projektleiterin).

Teilweise fehlt es einfach auch an der Fantasie, die erforderlich ist, wenn Rahmenbedingungen den gängigen Weg zum angestrebten Beruf versperren. Die fehlende Sensibilität und das fehlende Bewusstsein dafür, dass es sich bei Migranten/innen um eine Ziel-

gruppe handelt, die gegebenenfalls andere Bedarfe, aber auch spezifische Ressourcen mitbringt, ein fehlendes Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit in der Kommunikation, im Vortragen von Anliegen bzw. für unterschiedliche Interpretationsmuster kann ebenso für die Ratsuchenden ungünstige Ergebnisse zur Folge haben.

### **Mangelnde Differenzierung**

Allgemein fehlt das Bewusstsein für die große Heterogenität der Zielgruppe. Migranten/innen sind sowohl hochqualifizierte Akademiker/innen als auch Geringqualifizierte. Sie leben schon jahrelang in Deutschland oder sind neu zugewandert. Sie sprechen perfekt Deutsch oder weisen geringe bis gänzlich fehlende Deutschkenntnisse auf. Diese große Vielfalt wird unter dem oben beschriebenen Defizitblick – mental wie formal – zusammengefasst.

Statistisch werden lediglich Migranten/innen mit ausländischem Pass erfasst, so dass auch nur über sie offizielle Angaben über ihre Beteiligung am Arbeitsmarkt gemacht werden können, wobei nicht zwischen den verschiedenen Berufsgruppen (hierzu wäre die Erfassung der ausländischen Abschlüsse und der Grad der Anerkennung von Nötigen) unterschieden wird. Infolge dieser ungenauen Darstellung können keine Aussagen über die Einzelgruppen getroffen, und vor allem kann kaum der Unterstützungsbedarf ermittelt werden. Über die Situation von Menschen deutscher Staatsangehörigkeit mit Migrationshintergrund können lediglich „gefühlte“ Angaben gemacht werden. Hier bedürfte es einer detaillierteren Erfassung der Muttersprachen, der im sozialen oder familiären Umfeld gebrauchten Umgangssprachen und dem Einwanderungszeitpunkt bzw. dem Zeitpunkt der Einwanderung von Elternteilen, um über die Situation dieser Gruppen fundiertere Aussagen machen und zielgerichtet Förderkonzepte für die unterschiedlichen Gruppen entwickeln zu können. Der Migrationshintergrund lässt sich weder allein an den Deutschkenntnissen, noch am Namen – dies gilt nicht nur für die große Gruppe der Aussiedler/innen – festmachen.

Vor allem bei der Gruppe der Zugewanderten besteht ein höherer Informationsbedarf hinsichtlich des Berufs- und Bildungssystems, aber auch zu den bestehenden Unterstützungsangeboten wie passenden Beratungs-, Qualifizierungs- und Sprachförderungsangeboten. Die Bildungslandschaft ist jedoch wenig übersichtlich und macht es von daher Migranten/innen, die mit dem hiesigen System bzw. gegebenen Informationsmöglichkeiten weniger vertraut sind, umso schwerer, die für ihre beruflichen Ziele notwendigen Schritte zu tun. Auch wenn sie eine Maßnahme besuchen, die halbwegs zu ihrem Profil passt, findet oft keine weitere Begleitung statt, so dass sich ihre Ausgangssituation durch die Teilnahme nicht nachhaltig verbessert und nicht zu einer Einmündung in den Arbeitsmarkt führt.

### **Fehlende Informationen**

Migranten/innen werden durch die bisherige Informationspolitik nicht oder nur unzureichend erreicht, auch wenn mehrsprachiges Informationsmaterial vorliegt. Informationen sind oft nicht genügend auf die Zielgruppe der Migranten/innen ausgerichtet und sprechen deren Bedarfe nicht gezielt an.

„Es freut mich sehr, dass so ein Angebot existiert, und ich weiß aus meinem Bekanntenkreis, dass viele Lust haben, selbstständig zu sein, sie kennen bloß keine Wege. Sie

wollen nicht lange arbeitslos sein, haben viel Power und wollen was unternehmen! Und ich bin überzeugt, dass ich mir sehr viele Fehler hätte sparen können, wenn ich von Anfang an von Q.net unterstützt worden wäre.“ (Teilnehmerin)

Der Informationsbedarf betrifft dabei auch andere Bereiche als den unmittelbaren Eintritt in den Arbeitsmarkt, die aber für die alltägliche Orientierung und Lebensplanung unerlässlich sind.

„Die Teilnehmer haben oft ein sehr rudimentäres Wissen von den Angeboten der Deutschen Gesellschaft. Sie kennen das Jobcenter, sie kennen Caritas, aber nichts weiter. Sie haben wenig Überblick. Wo gehe ich hin, wo melde ich mich? Sie finden oft nicht den Weg in die richtige Beratung. Ich habe vor ein paar Monaten eine Veranstaltung gemacht bei den Eltern der Kinder, die ich im muttersprachlichen Unterricht habe, und habe jemanden mitgebracht, der Rentenberatung macht. Die Leute waren so froh, dass er sich die Zeit genommen hat, ihnen die Dinge zu erklären. Und ich war ganz erstaunt, dass sie die Dinge gar nicht wussten. Die banalsten Dinge kannten sie nicht: An wen wende ich mich? Wie wird Rente berechnet? Das war ihnen alles nicht klar.“ (Projektmitarbeiterin)

Dazu kommt, dass nicht immer der Zugang zu den Informations- und Kommunikationstechnologien gegeben ist, die Recherchen über das Internet oder über z. B. das Abonnement von berufsbezogenen Newslettern ermöglichen.

Der fehlende Zugang zu wesentlichen Informationen führt nicht nur zur Nichtwahrnehmung von Unterstützungsangeboten, sondern auch zu einer Unsicherheit im Auftreten und im Eintreten für die eigenen Rechte und Möglichkeiten. Kulturelle Unterschiede können auch zu einer Hemmschwelle oder mentalen Barriere gegenüber einer Inanspruchnahme führen.

### **Vernachlässigte Gruppen**

Die Zielgruppen, mit denen die EP'en bzw. TP'e arbeiten, haben in der Mehrheit einen gesicherten Aufenthaltsstatus, aber einzelne Teilprojekte arbeiten – teilweise auch mehrheitlich – mit Migranten/innen, deren unsicherer Aufenthaltsstatus ebenfalls eine Arbeitsaufnahme verhindert oder erschwert.

Unter den Migranten/innen befindet sich gerade bei Familienzusammenführungen, aber auch unter Zugewanderten, die ihre berufliche Erfahrung ausschließlich im Ausland erworben haben, eine große Gruppe von Nichtleistungsbeziehern/innen, für die sämtliche vom Jobcenter oder den Arbeitsagenturen konzipierten bzw. initiierten oder zertifizierten Maßnahmen nicht in Frage kommen.

### **Unzureichende Sprachkenntnisse**

Ein zentraler Punkt für den Zugang zum Arbeitsmarkt ist die Sprache: Mangelnde Deutschkenntnisse, vor allem mangelnde Kenntnisse der jeweiligen Fachsprache oder der Begrifflichkeiten rund um den Arbeitsplatz und/oder einfach mangelnde Praxis in der Alltagskommunikation am Arbeitsplatz stellen oftmals ein Ausschlusskriterium dar. Deutschkurse gibt es zahlreiche, aber die meisten Angebote beziehen sich rein auf die Sprache und lassen den Bezug zur Praxis und zur Realität in der Arbeitswelt missen.

„Ich bin mir ziemlich sicher, dass wir auch dieses Jahr eine hohe Quote an Arbeitsvermittlung erzielen werden. Die Leute sind ja nicht schlecht. Viele scheitern natürlich

an mangelnden Deutschkenntnissen. Das ist das große Problem. Ich habe jetzt wieder Leute im Praktikum, wo die Meister sagen „Ja, den würde ich sofort übernehmen, wenn er mich verstehen würde!“ (Projektmitarbeiter)

„Woran es mangelt, ist die Kommunikation am Arbeitsplatz, mit Kollegen reden, Mischung aus Smalltalk, Arbeitsprozesse miteinander abstimmen, Teamarbeit absprechen, mit dem Chef sprechen, das ist eine Mischung aus Kulturcodes, arbeitsplatzbezogenen oder arbeitsumfeldbezogenen Codes und Sprache, Kommunikation.“ (Projektleitung)

### **Fehlende Netzwerke**

Ein wichtiger Faktor beim Zugang zu Stellenangeboten ist das Vorhandensein sozialer Beziehungen. Der persönliche Bezug zum Arbeitgeber/zur Arbeitgeberin oder/und zu Beschäftigten in einer Firma ist einer der ausschlaggebenden Faktoren bei der Personalauswahl. Das Netz an Beziehungen ist v.a. bei Zuwanderern/innen oft nicht oder in wesentlich geringerem Maße vorhanden als bei Deutschen ohne Migrationshintergrund.

### **Motivationsschwund**

Mehrfaache Frustrationserlebnisse führen in vielen Fällen zu Resignation und/oder dem Rückzug in die eigene Community bzw. zur Selbstexklusion aus dem Arbeitsmarkt. Es kommt zu einer Wechselwirkung von strukturellen und mentalen Hürden. Dies trifft verstärkt auf Frauen zu, die sich zusätzlich mit defizitären Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben konfrontiert sehen und in ihrem Wunsch nach einer eigenständigen Berufslaufbahn durch ein traditionelles Rollenverständnis eingeschränkt werden.

### **Dequalifikation**

Eine infolge der hier aufgeführten Barrieren verzögerte oder verhinderte Aufnahme einer adäquaten Tätigkeit kann dazu führen, dass das Erlernte im Laufe einer jahrelangen Arbeitslosigkeit oder Tätigkeit im ungelernten Bereich wieder verlernt wird, dass die Qualifikationen veralten und es zur Dequalifikation kommt. Arbeitslosigkeit führt oftmals zur Isolation, wenn nicht auf anderen Pfaden soziale Kontakte zu Einheimischen geknüpft werden. So kommt es auch vor, dass schon einmal erworbene Deutschkenntnisse wieder verlernt werden, wodurch sich die Zugangsschwellen zum Arbeitsmarkt und auch die soziale Isolation wieder massiv erhöhen.

## 2.3. Begrenzung vorhandener Ansätze

Ansätze zur Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt gehen häufig nicht ausreichend auf die dargestellten Hürden und Stolpersteine ein und sind somit oft nicht weitreichend genug, um eine bedarfsgerechte Beratung und Weitervermittlung von Migranten/innen zu gewährleisten.

### **Mangel an Zeit, unpassende Instrumente**

Der Umgang mit Migranten/innen in der Beratungs- und Förderarbeit erfordert in vielen Fällen einen höheren Zeitaufwand sowie alternative Instrumente und dadurch auch einen höheren Finanzaufwand, um eine bedarfsgerechte Beratung bzw. Vermittlung leisten und insbesondere die vorhandenen Potenziale ermitteln zu können. Beides – Zeit wie Instrumente – steht Ansprechpartnern/innen in Institutionen und Anlaufstellen häufig nicht zur Verfügung, so dass die Defizite von Kunden/innen mit Migrationshintergrund gegenüber ihren Potenzialen stärker in Erscheinung treten.

Die ersten Hürden, an denen meist schon wichtige Informationen „hängen bleiben“, sind die sprachlichen Barrieren. Für eine bedarfsgerechte Beratung sind längere Gespräche, mehrere Rückfragen sowie der Einsatz von Dolmetschern/innen erforderlich. Zudem sind die herkömmlichen Verfahren zur Kompetenzermittlung für die Zielgruppe der Migranten/innen ungeeignet. Alternative Kompetenzfeststellungsverfahren, die eigens für diese Klientel entwickelt wurden, beanspruchen jedoch mehr Zeit und diese Arbeitsschritte können in einigen Arbeitszusammenhängen (wie im konkreten Falle der Bundesagentur für Arbeit) nicht in der Zeiterfassung berücksichtigt werden. Der Einsatz würde für die Sachbearbeiter/innen und Berater/innen ein ehrenamtliches Engagement bedeuten.

Bei der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen sind in Abwesenheit von Transparenz umfangreiche aufwändige Recherchearbeiten erforderlich. Selbst bei gutem und bestem Willen sind viele Sachbearbeiter/innen (z.B. in ARGEs, Agenturen) überlastet, haben gleichzeitig mit verschiedenen „Problemgruppen“ zu tun und müssen womöglich bestimmte Fallzahlen erreichen, so dass sie schlicht nicht den Mehraufwand leisten können, der erforderlich wäre. Das heißt, dass für eine adäquate Beratung von den Entscheidungsebenen ein faktischer Mehraufwand anerkannt und organisatorisch eingeplant werden muss, was jedoch in den seltensten Fällen zutrifft.

### **Fehlende interkulturelle Kompetenz**

Viele Ansätze richten sich auf die Qualifizierung von Migranten/innen. Das ist zwar ein sehr wichtiger Ansatz, jedoch nur dann, wenn auch die andere Seite – die Veränderung der Sichtweisen und Verhaltensformen des Personals in Institutionen, bei Behörden und Arbeitgebern/innen – entsprechend einbezogen wird. Denn es ist nicht immer gewährleistet, dass mit einer gestärkten und kompetenteren Person auch automatisch ein anderer Umgang gepflegt wird.

Über Qualifizierungsmaßnahmen werden im ersten Schritt Einzelfälle erreicht. Und damit bleibt es im Zweifelsfalle auch auf Seiten der Ansprechpartner/innen in Institutionen in der Bilanz bei einer Summe von Einzelfallerfahrungen, die ohne entsprechende Reflexion nicht zu einer Bewusstseinserweiterung oder Verhaltens-änderung im Sinne einer

interkulturellen Kompetenzerweiterung führen. Aber auch, wenn diese Reflexionsprozesse bei Ansprechpartnern/innen im positiven Sinne ablaufen, bleiben sie ohne entsprechende strukturelle Verankerung personenabhängig; indem diese Akteure austreten, wandert mit ihnen auch die interkulturelle Kompetenz ab.

Im Allgemeinen sind die Ansprechpartner/innen in Anlauf- und Beratungsstellen wenig mit den spezifischen Bedingungen, den Bildungssystemen und Berufsbildern in den Herkunftsländern ihrer Kundschaft mit Migrationshintergrund vertraut, oft fehlt es an grundlegendem Basiswissen. Im schlimmsten Falle sind ihre Einstellungen durch Stereotype und Vorurteile geprägt, die noch durch Missverständnisse verstärkt werden. So wird nicht selten am Bedarf vorbei kommuniziert und wenig passgenau beraten, auch kommt es zu Indifferenz, Schuldzuschreibungen oder Diskriminierung.

Von vielen Einrichtungen oder Betrieben wird es als interkulturelle Kompetenz missverstanden, dass ihre (Beratungs-, Qualifizierungs- u.a.) Angebote für alle gleichermaßen offen stünden. In solchen Fällen sind die Angebote oft nicht bedarfsoorientiert auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet. Dass bestimmte Zielgruppen, wie in diesem Falle die Migranten/innen, durch solche Angebote nicht erreicht werden, wird ausgeblendet.

Inzwischen werden interkulturelle Schulungen in Behörden und Betrieben durchgeführt, jedoch häufig nur punktuell und wenig intensiv. Interkulturelle Kompetenz lässt sich jedoch nicht in Form einer einmaligen Wissensaneignung erwerben. Damit die Lern- und Erkenntnisprozesse reifen und greifen können, ist eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensmustern und eine wiederholte Reflexion entscheidend. Andernfalls geraten solche Trainings leicht zu Alibiveranstaltungen, von denen wenig Effekte ausgehen.

Die Einsicht, dass sich interkulturelle Kompetenz nur nachhaltig und wirkungsvoll fördern lässt, wenn sie langfristig, strukturell und hierarchieübergreifend angelegt ist, fehlt in den meisten Institutionen und Unternehmen. Oftmals bleiben Veränderungsprozesse auf einzelne Personen in Institutionen beschränkt. Auch beschränkt sich häufig die interkulturelle Öffnung auf die Übersetzung von Informationen in mehrere Sprachen. Es zeigt sich jedoch wiederholt, dass dies zwar eine Symbolwirkung – andere Kulturen sind bei uns willkommen – trägt, dadurch wird jedoch nicht das Verständnisproblem gelöst. Nicht adäquat aufbereitete Informationen über die Strukturen, Abläufe und Erfordernisse bleiben in der jeweiligen Heimatsprache genauso unverständlich, abgesehen davon, dass in vielen Kulturen schriftliche Informationen nicht „ankommen“ und persönliche Gespräche nicht ersetzen können.

### **An bestehenden und mitgebrachten Qualifikationen vorbei**

Es gibt vielfältige Qualifizierungsangebote und Maßnahmen der Berufsförderung, jedoch sind diese oft nicht auf die spezifischen Bedürfnisse von Migranten/innen ausgerichtet. In vielen Fällen verfügen Migranten/innen über umfangreiche fachliche, berufspraktische und sprachliche Kompetenzen, die sie aber formal nicht nachweisen können bzw. die nicht anerkannt werden. Anstatt die Chance zu erhalten, auf diese Fähigkeiten mit Hilfe von individuell maßgeschneiderten Modulen der Anpassungsqualifizierung aufzubauen, muss(t)en sie in vielen Fällen ihren Bildungsweg ganz von vorne noch einmal durchlaufen und dazu mehrjährige Bildungsgänge absolvieren. Ein anderes grundsätzliches Manko

liegt darin, dass Maßnahmen häufig nur auf Teilprobleme/Teilausschnitte bezogen sind, ohne Bezug zu anderen Problembereichen und Maßnahmen. Ein ganzheitlicher Ansatz, eine individuelle Strategie für Personen zu entwickeln, die deren vorhandenen Potenziale, Bedarfe und Ziele einbezieht, so dass Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und schlüssig ineinander greifen, ist meist nicht zu erkennen. Zudem fehlen oft die Begleitung und Unterstützung bei den Umsetzungsschritten. Im schlimmsten Falle durchlaufen Migranten/innen einen Maßnahmenmarathon, ohne dass sich dadurch ihre Chancen auf eine Integration in den Arbeitsmarkt real verbessern.

So erfahren insbesondere die herkömmlichen Deutsch- (und Integrations-) Kurse (nach dem Zuwanderungsgesetz) große Kritik, da sie zu wenig berufs- und alltagsbezogen sind und sich in ihrer Didaktik zu wenig auf die Bedürfnisse und Lernformen der unterschiedlichen Gruppen von Migranten/innen einstellen. Vor allem gibt es zu wenig Qualifizierungsangebote für Migranten/innen mit niedrigem Bildungsstand, die weder sprachlich noch vom Lernniveau und Lerntempo her den Lernstoff bewältigen können.

### **Geringe Transparenz**

Die bestehende Beratungs- und Angebotsstruktur ist oft unübersichtlich oder lückenhaft und bislang nicht interdisziplinär vernetzt, was insgesamt die Effizienz und Qualität von Beratung und Informationsvermittlung deutlich beeinträchtigt. Viele Ratsuchende werden weitergereicht. Beim Wandern von Stelle zu Stelle muss immer wieder neu mit dem Aufbau von Vertrauen begonnen werden, dieses ist aber für eine erfolgreiche Arbeit mit den Ratsuchenden eine unerlässliche Grundvoraussetzung.

Die genannten Aspekte gelten nicht nur für die Qualifizierung und die Beratungs- und Vermittlungsarbeit mit arbeitssuchenden Migranten/innen. Auch in Institutionen und Betrieben, die Migranten/innen beschäftigen, fehlen oftmals Ansätze zur Integration und Förderung dieser Zielgruppe.

So wird z. B. unter dem Deckmantel des Diversity Management oftmals ein hoher Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund mit interkultureller Kompetenz gleichgesetzt, was so nicht zutrifft. Missverständnisse und Konflikte in den Arbeitsteams bleiben unberücksichtigt und verfestigen sich zu Stereotypen. Die bloße Zahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund gibt noch keinen Aufschluss über ihre Beschäftigungssituation, so sind z. B. Migranten/innen selten in den Entscheidungsebenen oder Gremien vertreten. Vielen größeren Unternehmen ist die tatsächliche Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungssituation nicht bekannt.

Unter den Migranten/innen befindet sich ein hoher Anteil an (formal) An- und Ungelehrten, sie sind stärker von Arbeitslosigkeit bedroht als andere Beschäftigtengruppen. Es fehlt an entsprechenden Erhebungen zum Qualifizierungsbedarf, um die vorhandenen und zum großen Teil brachliegenden Potenziale zu erfassen und daraus entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Im umgekehrten Falle erklären manche Ansätze den Migrationshintergrund per se zu einer Qualifikation und betrieblichen Bereicherung. Dies ist jedoch zu kurz gedacht; wichtigstes Kriterium bleiben die fundierten fachlichen Kompetenzen. Primat ist hierbei, dass qualifizierte Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt bzw. am Arbeitsplatz nicht auf Grund

ihres Migrationshintergrundes diskriminiert werden. Darüber hinaus bleibt stets festzustellen, in welcher Hinsicht der Migrationshintergrund für die arbeitgebende Institution oder den betreffenden Betrieb nützlich sein kann.

Sehr weit verbreitet sind die Bemühungen zur Förderung der Sprachkompetenz. Die Sprache ist gewiss eine entscheidende Grundlage dafür, dass Integration gelingt. Jedoch ist dies nur ein Schritt von vielen. So fühlen sich auch Migranten/innen mit guten und sehr guten Deutschkenntnissen, die zum Teil schon viele Jahre in Deutschland leben, immer wieder benachteiligend behandelt, haben Hemmungen im Umgang mit Institutionen und verstehen die Strukturen und Abläufe nicht. Mit der Reduzierung des Qualifizierungsbedarfes auf die Sprachförderung ziehen sich auch viele Institutionen/Betriebe aus der Verantwortung, da die Sprachförderung Bundesangelegenheit sei.

Während es bereits viele Projekte für die jüngeren Menschen mit Migrationshintergrund gibt, die auf eine Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation von Kindern und Jugendlichen abzielen, gibt es bislang wenig Angebote für die erwachsenen (über 25jährigen) Personengruppen. Gerade diese sind jedoch häufig von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht.

### 3. Selbstverständnis und Leistungsprofil des Netzwerks IQ

Die Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ haben, wie bereits dargestellt, sechs verschiedene Handlungsfelder definiert, in denen sie ihre Handlungsansätze, Strategien, Umsetzungsschritte und Aktivitäten entwickeln, um wirkungsvoll zu einer Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt beizutragen.

Dabei lässt sich eine eindeutige Zuordnung bzw. Beschränkung auf einzelne Handlungsfelder nicht durchhalten und wäre auch gemäß der Zielstellungen und realen Herausforderungen wenig sinnvoll. Viele TP'e sind bei einer Schwerpunktsetzung zugleich in mehreren Handlungsfeldern tätig, indem die Aktivitäten verschiedene Zielgruppen betreffen, aufeinander aufbauen, ineinander greifen und Synergieeffekte entfalten. In einigen Fällen haben sich erst im Laufe der konkreten Projektarbeit bestimmte Handlungsbedarfe gezeigt und damit neue Tätigkeitsbereiche bzw. Handlungsfelder für Teilprojekte ergeben, die dann entsprechend aufgegriffen wurden.

In der auf den Seiten 54 und 57 folgenden Übersicht wird dargestellt, in welchen Handlungsfeldern die jeweiligen TP'e schwerpunktmäßig engagiert sind. Es ist zu beachten, dass damit nicht alle Handlungsansätze vollständig erfasst sind, die grundlegend für die Arbeit im Netzwerk IQ bzw. im Rahmen von EQUAL sind, wie z. B. Empowerment, Netzwerkarbeit, Mainstreaming etc., worauf jedoch in den anderen Kapiteln ausführlich eingegangen wird.

Wie aus der Übersicht hervorgeht, sind die TP'e in durchschnittlich drei Handlungsfeldern aktiv. Zehn TP'e sind sogar in fünf bis sieben Handlungsfeldern tätig.

Das Handlungsfeld, in dem die meisten TP'e ihren Schwerpunkt setzen, ist die Beratung (mit 51 Teilprojekten). Das umfasst sowohl die Beratungsarbeit mit Migranten/innen als auch mit Multiplikatoren/innen zur strukturellen Verbesserung der Beratungsstrukturen. Weitere Schwerpunktthemen sind die *Qualifizierung* und *Interkulturelle Öffnung* mit je 35 Teilprojekten.

In 25 Teilprojekten wurden *Kompetenzfeststellungsverfahren* entwickelt, angepasst und/oder zur Anwendung gebracht. Die *Sprachförderung*, unter anderem berufsbezogenes Deutsch, wurde von 21 Teilprojekten betrieben, was entweder komplette Sprachkurse bestraf oder Bausteine zur Sprachförderung, die in Qualifizierungsmaßnahmen eingebettet wurden.

Die *Existenzgründungsförderung* war in 15 Teilprojekten Schwerpunktthema, dazu zählten auch existenzsichernde Maßnahmen. Die *Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen* war in elf Teilprojekten Gegenstand der Projektarbeit.

Die Handlungsfelder *Sozialer Nahraum* und *Antidiskriminierung* spielten im IQ-Kontext eine nur untergeordnete Rolle, im erstgenannten waren aber immerhin vier TP'e tätig, mit der Antidiskriminierung beschäftigte sich explizit nur ein Teilprojekt.

## Die Arbeitsschwerpunkte der Teilprojekte im Netzwerk

EP'en bzw. TP'e Handlungsfelder	Beratung	Sprachförderung	Qualifizierung	Gründungsförderun	Kompetenzfeststellung	Interkulturelle Öffnung	Anerkennung Abschlüsse	Antidiskriminierung	Sozialer Nahraum
EP InBez									
TP Integration – Arbeit –									
Partizipation (AgARP, Mainz)			x		x				2
TP Optimierung der Beratung ama Mainz	x				x				2
TP Kompetenzfeststellung, CJD Mainz					x				1
TP Maßnahmorientierung, SPAZ gGmbH, Mainz	x	x	x						3
TP kompetent beraten – neue Wege gehen, BAFF e. V., LU	x					x	x		3
TP Kompetenzen erkennen, CJD Ludwigshafen					x	x			2
TP SIMA, Saarbrücken, Team ARGE	x		x			x	x		4
TP SIMA, Team Vernetzung			x			x			2
TP SIMA, Team Gemeinwesenarbeit	x	x	x	x	x	x		x	7
InBeZ Rhein-Hunsrück-Kreis	x	x	x		x	x			5
InBeZ EXIS e. V., Dresden – Zwickau-Leipzig	x	x	x	x	x	x	x		7
EP Integra.net									
TP Start ups	x	x	x	x	x	x			6
TP AMF Training	x	x	x	x	x				5
TP Assessment Center	x				x				2
TP Migrationsspez. Fallmanagement	x	x			x	x			4

## Die Arbeitsschwerpunkte der Teilprojekte im Netzwerk

(Fortsetzung Seite 54 )

EP'en bzw. TP'e Handlungsfelder	Beratung	Sprachförderung	Qualifizierung	Gründungsförderung	Kompetenzfeststellung	Interkulturelle Öffnung	Anerkennung Abschlüsse	Antidiskriminierung	Sozialer Nahraum
TP Migrationsspez. Fallmanagement	x	x			x	x			4
TP Kompetenzpass	x		x		x	x			4
TP Global Competences	x						x		2
TP Kompetenzzentrum München Nord	x	x	x		x	x		x	6
TP Diversity Management	x	x	x		x	x			5
EP Kumulus Plus									
TP TBB	x	x							2
TP BWK				x					1
TP Club Dialog	x		x						2
TP Dien Hong	x								1
TP Genius		x	x						2
TP GfBM				x					1
TP KHS Metallbau		x	x						2
TP Life	x		x		x				3
TP Respekt	x	x	x						3
TP RAA	x		x						2
TP NC & JC	x		x						2
TP Arbeitsplatzgewinnung	x								1

## „Integration durch Qualifizierung“ nach Handlungsfeldern

EP MigraNET								
			x		x			4
TP Chance M	x	x		x		x		4
TP interkulturelle Personalentwicklungsplanung	x				x			2
TP MigraNET Case Management	x				x			2
TP empower MI	x			x				2
TP ProMigraNet	x			x				2
TP AMGE	x		x					2
TP Nachqualifizierung von Handwerkskräften mit Migrationshintergrund	x	x	x					3
TP XeneX	x			x				2
TP SEPO-KOM	x			x	x			3
TP LIMA		x			x	x		3
TP Beratung für die berufliche Qualifizierung	x							1
TP Internetangebot MigraNet.org								0
TP Lidia	x		x			x		3
TP Qualifizierungsengpass für Migrantinnen und Migranten	x		x					2
EP Pro Qualifizierung								
TP Presse- und Öffentlichkeitsarbeit			x		x			2
TP Beratungsnetzwerk KMU im Handwerk	x		x	x	x	x	x	6
TP Beratungsnetzwerke Industriebetriebe, Öffentliche Verwaltung und ARGEs	x	x	x		x	x	x	6
TP Beratungsnetzwerk MSO	x		x	x	x	x		5
TP Interkulturelle Kompetenz	x		x			x		3
TP Multiplikatoren Qualifizierung	x		x		x	x		4
TP Internet						x		1
TP Beratungsnetzwerk Mittleres Mecklenburg	x	x		x		x		4
TP Beratungsnetzwerk Sachsen	x				x	x		3
Handlungsfelder								
	Beratung							
	Sprachförderung							
	Qualifizierung							
	Gründungsförderung							
	Kompetenzfeststellung							
	interkulturelle Öffnung							
	Anerkennung Abschlüsse							
	Antidiskriminierung							
	Sozialer Nahraum							

## „Integration durch Qualifizierung“ nach Handlungsfeldern

(Fortsetzung Seite 56)

EP NOBI									
TP Integrationslotse	x					x	x		
TP Informations- und Koordinierungsstelle Deutsche am Arbeitsplatz		x	x						2
TP Kreditkampagne für Migrantenunternehmen (KMU)				x		x		x	3
TP Dienstleistungsagentur	x		x	x			x	x	5
TP MIGRACHECK Kompetenzfeststellungsverfahren	x				x				2
TP migration.works / Zentrum für Partizipation	x		x			x	x	x	6
TP Ankommen – Vorankommen	x		x						2
TP Interkulturelle Orientierung und Diversity Management im öffentlichen Dienst						x			1
TP Optimierung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente			x		x				2
TP Optimierung von Qualifizierungsansätzen für MigrantInnen zur Arbeitsplatzsicherung (Q.net)	x		x	x		x			4
TP Access – Agentur für Bildungs- und Berufszugänge für Flüchtlinge und MigrantInnen	x		x			x	x		4
TP INWO – Integrationsnetzwerk Ost	x	x			x	x			4
TP Ifdm – Integrationsfachdienst Mecklenburgische Seenplatte – Vorpommern	x	x	x						3
TP Job-Kontakt						x			1
Handlungsfelder									
Beratung									
Sprachförderung									
Qualifizierung									
Gründungsförderung									
Kompetenzfeststellung									
Interkulturelle Öffnung									
Anerkennung Abschlüsse									
Antidiskriminierung									
Sozialer Nahraum									

Gesamt	51	21	36	15	25	35	12	2	4	201
--------	----	----	----	----	----	----	----	---	---	-----

### 3.1.1. Selbstverständnis und Ziele

Die Projekte des Netzwerks IQ setzen sich das Ziel, Zugangsbarrieren von Menschen mit Migrationshintergrund zum Arbeitsmarkt und in die Aufnahmegerügsellschaft in Deutschland wirksam abzubauen.

Der Zugang zum Arbeitsmarkt fördert die gesellschaftliche Integration von Zuwandererinnen. Gleichzeitig zeigt sich umgekehrt, dass Integration in Form von Beherrschung der deutschen Sprache und der herrschenden einheimischen Kulturtechniken sowie in Form von wohnungsnaher sozialer Integration und Teilhabe an kultureller und politischer Öffentlichkeit auch den Zugang in den Arbeitsmarkt fördert. Die Projekte des Netzwerks IQ setzen daher auf allen diesen Ebenen an durch zielgruppengerechte Qualifizierung und Beratung, durch Unterstützung der kulturellen Öffnung von Verwaltung, Institutionen und Betrieben, durch Herstellung von Partizipationsmöglichkeiten im Stadtteil, durch Unterstützung des Selbsthilfepotenzials von Migranten/innen sowie durch Einflussnahme auf arbeitsmarktpolitische Regelinstrumenten.

Hierbei wird strukturell sowohl auf der Ebene der betroffenen arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Migranten/innen angesetzt, durch Zielgruppenförderung und Entwicklung von Maßnahmen, die ihre Beschäftigungsfähigkeit (wieder) herstellen als auch auf der Ebene der betroffenen Institutionen. Bestehende institutionelle Akteure und Strukturen werden dahingehend beraten, dass sie den Erfordernissen und Bedürfnissen einer multikulturellen Gesellschaft gerecht werden. Einrichtungen, Behörden, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften und Unternehmen werden darin unterstützt, ein Gespür für die Vielfalt in der Gesellschaft zu entwickeln und auf diese angemessen zu reagieren. Visionär könnte man sagen: Zukünftig treffen selbstbewusste, sich ihrer Qualifikationen und Kompetenzen bewusste Migranten/innen auf Organisationen, die gelernt haben, mit dieser Vielfalt professionell umzugehen und jeden/jede seinen/ihren Qualifikationen und Fähigkeiten gemäß in den passenden Arbeitsbereich zu vermitteln.

Das Netzwerk IQ arbeitet in folgenden sechs Handlungsfeldern und Bereichen, zu denen bundesweite Facharbeitskreise eingerichtet wurden: Qualifizierung, berufsbezogenes Deutsch, Kompetenzfeststellung, Existenzgründung und Existenzsicherung, interkulturelle Öffnung und migrationsspezifische Beratung. Darüber hinaus gibt es weitere Handlungsfelder, die in der Projektarbeit eine Rolle spielen: Der soziale Nahraum als Bezugsfeld für Migranten/innen, unterstützende und aktivierende Handlungsansätze, Antidiskriminierung und die Anerkennung von Abschlüssen. Jede EP und jedes TP engagiert sich, wie in der Übersicht dargestellt, in mehreren Handlungsfeldern.

### 3.1.2. Integrierter Handlungsansatz

Durch diese multiperspektivische Vorgehensweise entsprechen die Teilprojekte und Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ dem vom EQUAL-Programm definierten „integrierten Handlungsansatz“, in dem durch Vernetzung und arbeitsteilig verfolgte Arbeitslinien Erfahrungen aus unterschiedlichen Praxisfeldern zu einer gemeinsamen Strategie gebündelt werden. Darin sind Elemente aus zielorientierter, prozessorientierter

und struktureller Arbeit enthalten und es werden kurative Ansätze zur Bekämpfung bestehender Ungleichheiten am Arbeitsmarkt mit präventiven Ansätzen verknüpft, deren Ziel es ist, einen Beitrag zu Vermeidung von Diskriminierung von Migranten/innen zu leisten. Jedes Teilprojekt repräsentiert eine oder mehrere Facetten aus dem Gesamtansatz, die nach Zielgruppen, strukturellem Ansatz, Handlungsfeld und ihren unterschiedlichen Mischungen differieren können, und durch die Kooperation im Netzwerk einen ganzheitlichen Integrationsansatz ergeben.

Durch die Arbeit des Netzwerks IQ als Gesamtes wird deutlich, welche Wirkungskette insgesamt nötig ist, um Migranten/innen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und welche Elemente essentielle Teile dieser Wirkungskette sind:

- migrantenspezifischer Zugang und Zuschnitt der Angebote
- Profiling und Kompetenzbilanzierung
- Anerkennung vorhandener Qualifikationen
- auf Zielgruppe und Arbeitsmarkt gleichzeitig bezogene Qualifizierungen
- modulare Qualifizierungen, aufbauend auf vorhandenen Fähigkeiten
- Unterstützung zur Existenzgründung und Existenzsicherung
- berufsbezogene Sprachförderung
- Vermittlung von Kulturtechniken der Aufnahmegesellschaft
- Bekämpfung von Diskriminierung und Rassismus
- Partizipationschancen im sozialen und politischen Nahraum
- Förderung von und Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen
- Öffnung von Betrieben und Regeleinrichtungen für die Zielgruppe
- passgenaue Vermittlung von begleiteten Praktika.

Die Maßnahmen auf der Ebene der Zielgruppenförderung umfassen sowohl Individualförderung als auch Gruppenangebote in den Bereichen Information und Beratung, Kompetenzfeststellung, Qualifizierung, Existenzgründung und Vermittlung in Arbeit.

Für einige Träger der Projekte des Netzwerks IQ bedeutete das EQUAL-Programm die Aufforderung und die Möglichkeit, sich erstmalig speziell auf die Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund zu beziehen und ihre Angebote spezifisch für diese Gruppe zu planen und auf diese Gruppe auszurichten. Dies erfordert eine kultursensible Ansprache und einen bewussten Umgang mit lebensgeschichtlich und kulturell unterschiedlichen Lebensumständen, Interpretationsmustern und Erfahrungswelten. Auch methodisch verlangen die vorhandenen Barrieren und Herausforderungen für Menschen mit Migrationshintergrund Berücksichtigung durch eine zielgruppenspezifische Anpassung der Beratungs-, Profiling- und Qualifizierungsangebote an ihre Voraussetzungen, Interessen und Erlebniswelten.

„Was wir in diesem Kurs gemerkt haben, ist, dass an allererster Stelle eine Wertschätzung stehen muss. Bin ich wertvoll, werde ich gebraucht, ist die Gesellschaft an mir interessiert? Zunächst muss man eine wertschätzende Begegnung herstellen. Darauf kann dann alles andere aufbauen.“ (Projektmitarbeiter)

„Durch dieses Projekt konnten wir unsere Existenzgründungsberatung auf die Zielgruppe der Migranten zuschneiden. Dies ist bei vielen Existenzgründungsberatungen noch nicht der Fall. Das Projekt bemüht sich um einen stärkeren Zugang zu Migranten und in diesem Rahmen wurden die Beratung, das Coaching und die Kurse stärker auf ihre

Bedürfnisse abgestellt. Dabei spielt die Wahrnehmung und Wertschätzung der migrantenspezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen eine zentrale Rolle.“ (Projektleitung)

Dabei wurden auch **geschlechtsspezifische Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt** und Angebote an **geschlechtsspezifische Lebensumstände und Lernformen ausgerichtet**.

„Vor allem bei den Migrantinnen braucht es auch parallel eine gezielte Aufmerksamkeit und Beratung zu den Prozessen, die zu Hause stattfinden. Manche Teilnehmerin merkt bei halber Strecke des Kurses, dass da erst noch ganz andere Dinge zu klären sind, bevor sie Schritte in Richtung Ausbildung oder Arbeitsmarkt in Angriff nehmen kann. Das eine ist ohne das andere oft nicht behandelbar.“ (Projektleitung)

Bei den Maßnahmen auf der Ebene der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Beratungseinrichtungen, öffentlicher Verwaltung, Unternehmen sowie Handwerks- und Industriekammern geht es nicht nur darum, einzelne Mitarbeiter/innen dieser Organisationen mit interkulturellen Trainings zu sensibilisieren, vielmehr geht es um den Prozess einer mittel- und langfristigen Organisationsentwicklung, an deren Ende Einrichtungen stehen, die sich der kulturellen Vielfalt ihrer Mitarbeiter/innen bewusst sind, diese als Kapital begreifen und auch entsprechend einsetzen.

„Für mich wäre schön, wenn interkulturelle Qualifizierung Bestandteil jeder Weiterbildung wäre und als etwas absolut Selbstverständliches betrachtet wird und nicht als etwas, um das man bitten muss. Wenn Thema und Begriff interkulturelle Kompetenz selbst nicht mehr Fremdwort oder Modewort wäre, sondern ein ganz normaler Lebensprozess, Notwendigkeit und Qualitätskriterium für eine Verwaltung, für einen Betrieb, für ein Unternehmen, die ... sagen: Interkulturell geöffnet - natürlich! Ist für uns ein Qualitätskriterium. Ist für uns Normalität im Sinne der Qualität“. (Projektleitung)

Dabei setzen die EP'en des Netzwerks IQ mit ihren Maßnahmen nicht auf Einzelfalllösungen mit kurzfristigen Effekten, sondern zielen auf die langfristige strukturelle Verankerung von Verfahren, Abläufen und Maßnahmen. Dies kann z. B. die Entwicklung und Installierung eines interkulturellen Leitbildes, die Verankerung von kulturellen Trainings im Fort- und Weiterbildungsprogramm oder die stärkere Einbeziehung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bedeuten oder auch die Anwendung von Kompetenzfeststellungsverfahren, die auch informelle Kompetenzen berücksichtigen.

Impulse entfalten ihre Wirkung, wenn sich die Akteure mit dem Thema immer wieder, aus verschiedenen Blickwinkeln und in unterschiedlichen Kontexten auseinandersetzen; wenn sie über verschiedene Kanäle erreicht werden und die Maßnahmen aufeinander aufbauen, so dass Einsichten in konkrete Umsetzungsschritte münden. Insofern ist die Einbindung der Akteure in langfristige Beratungs- und Begleitprozesse sowie Netzwerkstrukturen ein entscheidender Ansatz.

Um den Prozess der interkulturellen Öffnung erfolgreich in Gang zu setzen, muss er bei den relevanten Interessenvertretungen, Institutionen und Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung Akzeptanz finden. Indem möglichst viele Akteure die Handlungsansätze mittragen, aufgreifen und in den Transfer und das Mainstreaming einbringen, kommen Strategien und Maßnahmen wirkungsvoll zum Einsatz. Integrationsansätze greifen besser, wenn die relevanten Akteure geeignete Strategien und Maßnahmen gemäß ihren Erfordernissen und Möglichkeiten selbst erarbeiten bzw. wenn sie als aktive Partner an der Entwicklung mitwirken.

Entsprechend bildet das vernetzte Vorgehen durch den Aufbau regionaler und bundesweiter strategischer und Beratungsnetzwerke sowie durch die Vernetzung und den fachlichen Dialog von Akteuren des Arbeitsmarktes mit Akteuren der Migrationsarbeit einen wichtigen Schwerpunkt des integrierten Handlungsansatzes des Netzwerks IQ.

Die Vernetzungsaktivitäten richten sich an Schlüsselpersonen bzw. Multiplikatoren/innen, die mittel- und unmittelbar zu einer Verbesserung der Beschäftigungssituation von Migranten/innen (über 25) auf dem deutschen Arbeitsmarkt beitragen. Dazu zählen:

- Leitungsebenen, Betriebs- und Personalräte, Beschäftigte mit Personalverantwortung, Abteilungs- und Teamleiter/innen, Verantwortliche, die für die Fort- und Weiterbildung der Belegschaft zuständig sind
- Ansprechpartner/innen in Institutionen, die häufigen Kontakt mit der Zielgruppe haben und durch ein besseres Verständnis gezielter und bedarfsgerechter auf sie eingehen können: Fallmanager/innen, Arbeitsvermittler/innen, Ansprechpartner/innen in Beratungseinrichtungen (z.B. für Existenzgründer/innen)
- Menschen mit Migrationshintergrund, die als Mittler/innen zwischen den Communities und Institutionen agieren und für mehr Transparenz in den Arbeitsmarkt-, Fort- und Weiterbildungsstrukturen sorgen.

Eine breite Vernetzungsstruktur und trägerübergreifende Zusammenarbeit – so zeigen die Erfahrungen des Netzwerks IQ – bündelt die Erfahrungen, Blickweisen, Kenntnisse und Potenziale und erhöht damit deutlich die Wirkungskraft nach außen.

### 3.1.3. Ganzheitliche Qualifizierung und Beratung

Korrespondierend zum integrierten Handlungsansatz wurden im Netzwerk IQ ganzheitliche Qualifizierungs- und Beratungskonzepte zur Unterstützung der beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten entwickelt.

Migrantenspezifische Qualifizierung wurde als inner- und außerbetriebliche Weiterbildung und ebenso als berufliche Vor- und Grundqualifizierung angegangen und in eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen eingebettet, die Qualifizierung für Menschen mit Migrationshintergrund erst zur lebensgeschichtlichen Wirksamkeit verhelfen. Vor der Qualifizierung, während der Qualifizierung und in der Umsetzung der Qualifizierung braucht es begleitende Unterstützung in vielfältiger Form, bis der Schritt zur Integration in den Arbeitsmarkt gelingen kann. Dies betrifft Hilfestellungen wie Sprachförderung, Motivations- und Ich-Stärkung, Bewusst- und Sichtbarmachung vorhandener Kompetenzen, individuelles Coaching, die Vermittlung von Kulturtechniken und Spielregeln, die den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern, die Einbindung und Begleitung von Praktika sowie Nachbetreuung und Unterstützung bei Bewerbungsverfahren und Umsetzungsschritten als integrale Bestandteile von Qualifizierungsmaßnahmen.

„Man kann bei Migranten/innen nicht nur auf die Qualifizierungsmaßnahme abzielen, sondern muss den Blick weiten. Integration setzt voraus, dass man sich in seinem sozialen, gesellschaftlichen und beruflichen Umfeld einigermaßen sicher bewegen kann. Hierzu gehört das Wissen, was dort verlangt wird. Das sind Grundpfeiler einer zielgruppengemäßen Förderung. Wenn man diese Ich-Stärkung und diese kultu-

reelle Orientierung und Kompetenz nicht hat, dann nutzt einem die beste Qualifikation nichts. Diese Aspekte sind für eine erfolgreiche Vermittlung in den Arbeitsmarkt nicht zu unterschätzen. Die Leute, die wir in diesen Projekten schulen, beherrschen diese Kulturtechniken nicht. Sie haben nicht den Überblick über das Leben hier und erst recht nicht über den Arbeitsmarkt. Die Vermittlung dieser Kompetenzen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellt einen der Unterschiede gegenüber vergleichbaren Trainings für in Deutschland sozialisierte Menschen dar.“ (EP-Koordination)

„Der PC-Kurs ist nicht nur ein PC-Kurs. Die Sprache zu sprechen und zu lernen ist mit angelegt. Es werden Teams gebildet und sie müssen untereinander Deutsch reden. Ich verbessere sie dann auch, das geschieht ganz natürlich als Teil des Geschehens, aber sie lernen ein Gutteil Deutsch dabei und am Ende des Kurses können sie viel besser Deutsch sprechen. Den Lebenslauf schreiben wir zusammen, als Teil des PC Kurses, so dass sie am Ende auch Bewerbungsunterlagen haben, und die Atmosphäre ist sehr persönlich, so dass viele mit mir auch ihre Probleme besprechen, also es kommt auch Beratung und Coaching dazu. Viele brauchen Hilfe, sich in Deutschland zu orientieren, dann haben wir immer wieder Frauen dabei, die massive Probleme mit ihren Männern haben, und hier ist ein Ort, wo sie mal darüber sprechen können. Sonst kommen sie ja häufig nicht aus dem Haus, aber in den PC-Kurs dürfen sie, denn PC-Kenntnisse sind wichtig, auch um sie an die Kinder weitervermitteln zu können, das sieht dann der Mann auch ein. Und in dem Kurs arbeiten wir dann auch am Selbstbewusstsein, die Frauen gehen oft mit einem ganz anderen Selbstvertrauen raus, als sie gekommen sind.“ (Projektmitarbeiterin)

„In dem Kurs werden alle Fragen beantwortet, die die Teilnehmenden haben, nicht nur die fachlichen Fragen, sondern aus allen Bereichen, in denen sie Orientierung brauchen, welche Versicherung man braucht, wie Existenzgründung geht, wie das ist mit der Mehrwertsteuer oder mit Kaufverträgen oder wie man zu einem Telekom-Anschluss kommt, warum die Benzinpreise hoch gehen, das ist wichtig, um sich hier sicherer zu fühlen, die Mentalität zu verstehen und worüber die Leute hier sprechen.“ (Projektmitarbeiter)

Auch der Beratungsansatz im Netzwerk IQ ist ganzheitlich angelegt. Er erfasst sowohl die biografische Entwicklung als auch die gesamte aktuelle Lebenssituation, d.h. neben der Berufs- und Bildungserfahrung (sowohl formeller als auch informeller Natur) sind die familiäre und soziale Situation, aber auch das soziale Umfeld und die soziale Einbettung Gegenstand der Beratungsgespräche. Personen im Umfeld können für die Entscheidungsfindung bei Ratsuchenden von großer Bedeutung sein. Es gilt dann, diese einzubinden. Es kann sehr stark von der Haltung der Ehepartner bzw. der Kinder abhängen, mit wie viel Energie die Suche nach Erwerbsarbeit betrieben wird. Familien können durch ihre Anforderungen und Erwartungen den Weg zum Arbeitsmarkt massiv verstellen. Umgekehrt können Rollenvorbilder aus dem eigenen Lebenszusammenhang auch eine mächtige Triebfeder sein, um auch gegen massive Widerstände einen anspruchsvollen Weg beruflicher Orientierung einzuschlagen.

„Wenn ein Ratsuchender mit einem Verwandten oder Bekannten kommt, dann ist das vielleicht auch, weil er sich allein nicht traut. Dann werden die Begleitpersonen mit einbezogen. Aber z. B. wenn das so ist, dass bei einer Frau Entscheidungen eher über den Mann laufen, dann kommt er eh schon mit, aber dann kommt man irgendwann dahin, dass er nicht mehr mitzukommen braucht ... Wenn die Familie bzw. das soziale Umfeld eine große Rolle spielt, dann muss ich das nicht als Berater aufbrechen, dann ist das so und ich kann das mit einbeziehen. Oft hat man Stereotypen im Kopf bei arabischen Familien, dass man die Frau da rausholen muss, nein, das entscheidet die Frau.“ (Projektmitarbeiter)

Beratung im Netzwerk IQ ist meist eingebettet in regionale Netzwerke mit dem Anspruch, verschiedene Handlungsfelder, auf denen Unterstützung für Migranten/innen auf ihrem

Weg in den Arbeitsmarkt stattfindet, miteinander zu verbinden und in zugleich fachlicher und individuell passgenauer Verknüpfung anzubieten. Das soll Reibungs- und Vertrauensverlusten zuvorkommen, die durch ständige Neuanfänge entstehen können.

Der Fokus der Beratung und Qualifizierung im Netzwerk IQ liegt auf der Stärkung vorhandener Ressourcen, weshalb auch die biografisch entwickelten Fähigkeiten und Kompetenzen ein wesentliches Thema sind. Dabei geht es darum, zu identifizieren und zu dokumentieren, was die Ratsuchenden an Interessen, Motivationen, Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen und wie diese Ressourcen in Deutschland eingesetzt werden können, bzw. welche Schritte noch notwendig sind, um diesen „Rucksack“ mit mitgebrachten Fähigkeiten hierzulande verwertbar zu machen.

### 3.1.4. Ressourcenorientierung und Empowerment

Im Mittelpunkt der innovativen Herangehensweise des Netzwerks IQ steht daher die Förderung eines ressourcenorientierten Ansatzes, bei dem es darum geht, an den Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund anzuknüpfen und diese sowohl für die Migranten/innen selbst als auch für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure sichtbar und umsetzbar zu machen.

Kompetenz- und Potenzialfeststellungsinstrumente und Verfahren zur Anerkennung sowohl formeller als auch informeller beruflicher Qualifikationen und Fähigkeiten werden IQ-weit entwickelt und angewandt. Hiermit wird auf das Problem reagiert, dass Maßnahmen im Bereich der Integrationsförderung oft zu stark und zu ausschließlich einen Defizitansatz verfolgen. Die Ansätze der EP sind darauf ausgerichtet, Potenziale und Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund wahrzunehmen und darzustellen und darauf ausgerichtete passgenaue Förderungsmaßnahmen zu entwickeln.

Mit diesem Ansatz lassen sich Bildungs-, Talent- und Arbeitsreserven gesellschaftlich nutzbar machen, die derzeit brachliegen. Die Vermittelbarkeit von Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt lässt sich gezielt erhöhen, wenn gesellschaftlich sichtbar wird, dass diese Gruppe spezifische Fähigkeiten mitbringen und beitragen kann. IQ-weit wird auf die positiven gesellschaftlichen Potenziale und die wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteile aufmerksam gemacht, die durch die Integration von Migranten/innen und durch die Ausbildung interkultureller Kompetenzen in Betrieben, Institutionen, bei der Förderung von Betriebsgründungen sowie im sozialen Nahraum möglich werden.

„Niemand hat in seinem Leben nichts gemacht. Durch die Ressourcenorientierung richtet man den Blick darauf, was jemand mitbringt. Das Projekt ist darauf ausgerichtet, dass die Teilnehmerinnen darin ihre Kompetenzen zeigen können. Das ist ein ganz anderer Ansatz, als wenn man zuallererst darauf schaut, was jemand nicht kann.“ (EP-Koordination)

„In einem Raum wie dem Rhein-Main-Gebiet, wo sehr viel internationaler Markt stattfindet, ist es wichtig, sich auf die Kenntnisse der Sozial-, Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme anderer Länder zu besinnen und darauf aufzubauen. Es kommt sehr darauf an, die vorhandenen Fähigkeiten zum Einsatz zu bringen, Sprachkenntnisse einzusetzen und entsprechende Märkte zu suchen. Ich empfehle den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch, Netzwerke zu bauen und sich entsprechend zu profilieren und einzubringen.“ (Projektmitarbeiter)

„Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund wird maßgeblich dadurch behindert, dass Arbeitgeber deutschen Bewerbern oft den Vorzug geben. Dies hängt auch mit einem mangelnden Bewusstsein für die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft zusammen.“ (EP-Koordination)

Mit der Ressourcenorientierung eng verknüpft ist das Empowerment, bei dem es darum geht, Migranten/innen in ihrem Selbstbewusstein und ihrer Motivation sowie in ihrer weiteren (nicht nur) beruflichen Entwicklung so zu stärken, dass sie selbstbestimmt ihre Zukunft gestalten können. Das umschließt auch die Aktivierung und Sensibilisierung der Migranten-Communities, für die eigenen Belange einzutreten und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Empowerment zieht sich wie ein roter Faden durch die Angebote und das Selbstverständnis der Projekte im Netzwerk IQ. So wird ein Empowerment-Ansatz auch in der Arbeit mit Institutionen verfolgt, indem darauf geachtet wird, dass sich die beratenen Ansprechpartner/innen aus den Institutionen und Betrieben zugleich als Netzwerkakteure einbringen.

Entscheidend beim Empowerment-Ansatz ist es, von den Bedarfen und Interessenlagen der jeweiligen Zielgruppen auszugehen und ihnen keine vorgefertigten Konzepte anzubieten, sondern mit ihnen gemeinsam individuelle Maßnahmen zu erarbeiten und abzustimmen. Dabei können Zielsetzungen, Inhalte, Teilnahmestruktur, Zeitplan und Umfang der Aktivitäten voneinander abweichen. Jeder Beratungsprozess gestaltet sich anders, die Qualifizierungsmaßnahmen werden in jedem Einzelfall neu konzipiert oder angepasst. Zum Empowerment gehört auch die Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen in die Projekt- und Netzwerkarbeit und die Unterstützung ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation und autonomen Interessenvertretung. Die beschriebenen inhaltlichen und strukturellen Profilelemente machen deutlich, dass es sich beim Netzwerk IQ insgesamt um ein trag- und ausbaufähiges Strukturmodell für die Entwicklung von abgestimmten Unterstützungsangeboten für Migranten/innen auf dem Weg in den Arbeitsmarkt handelt.

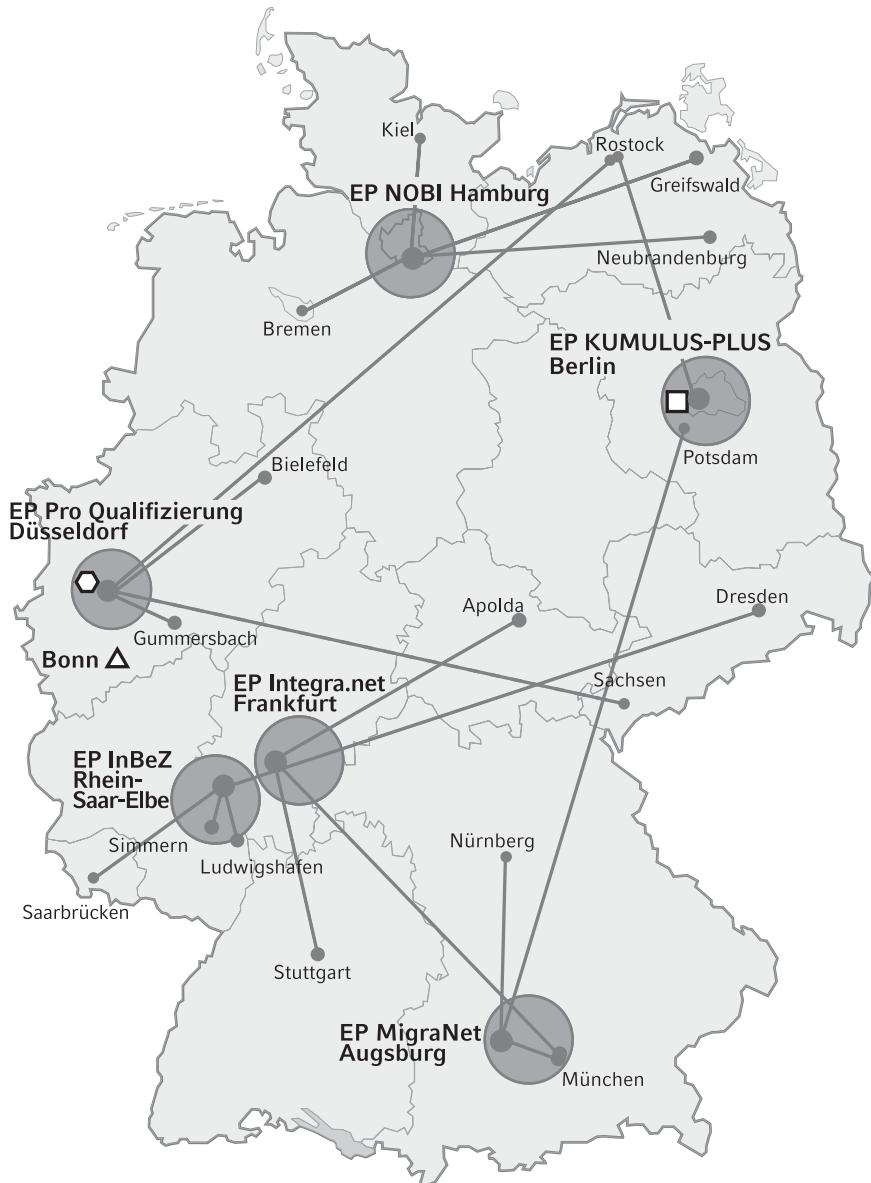
## 3.2. Arbeitsstrukturen und übergreifende Aktivitäten

### 3.2.1. Arbeitsstrukturen im Netzwerk IQ

Das Netzwerk IQ besteht aus sechs Entwicklungspartnerschaften. Das sind:

1. die Entwicklungspartnerschaft InBeZ: Informations- und Beratungszentren für Migrantinnen und Migranten Rhein-Saar-Elbe, koordiniert vom Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz, mit zwölf Praxisprojekten (und weiteren drei zur nationalen bzw. transnationalen Koordination sowie mit der Aufgabenstellung „Transfer und Beratung“) in fünf Standortregionen: in Mainz (4), in Ludwigshafen (2), in Saarbrücken mit einem „Subnetzwerk“, das aus vier Projektteams besteht, im Rhein-Hunsrück-Kreis (1) und in Sachsen mit den Standorten Dresden, Zwickau und – mit dem erst Anfang 2007 neu hinzugekommenen Teilprojekt Leipzig Transfair – Leipzig,
2. die Entwicklungspartnerschaft Integra.net: Neue Wege zur Qualifizierung und Beschäftigung – Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt, koordiniert vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft, Frankfurt am Main mit 8 Praxisprojekten in Frankfurt/M (3), Friedberg/Hessen (1), Apolda/Thüringen (1), Stuttgart (1), und München (1). Ein Teilprojekt mit dem Arbeitsauftrag der Erstellung einer empirisch-wissenschaftlichen Studie zur Rechtslage und Praxis der Anerkennung ausländischer Qualifikationen in Deutschland am Standort Augsburg wurde nachträglich entwickelt und beantragt und nahm seine Arbeit erst in der zweiten Jahreshälfte 2006 auf,
3. die Entwicklungspartnerschaft KUMULUS-PLUS: Beratungs- und Informationsnetzwerk Berlin/Mecklenburg-Vorpommern, koordiniert vom Bildungs- und Beratungsträger Arbeit und Bildung e.V., mit zwölf Praxisprojekten, von denen elf in Berlin durch geführt werden und eines seinen Standort in Rostock hat,
4. die Entwicklungspartnerschaft MigraNet: Netzwerk zur strukturellen Neuordnung der beruflichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, koordiniert von Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH, Augsburg, mit vierzehn Praxisprojekten an vier Standorten: in Augsburg (7), München (4), Nürnberg (2) und Potsdam (1)
5. die Entwicklungspartnerschaft NOBI: Norddeutsches Netzwerk zur beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten, koordiniert vom Bildungsträgerzusammenschluss Weiterbildung Hamburg e.V. mit vierzehn Praxisprojekten an fünf Standorten in vier Bundesländern: in Hamburg (9), Bremen (2), Kiel (1), Greifswald (1) und Neubrandenburg (1),
6. die Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung: Info- und Beratungsnetzwerk für Menschen mit Migrationshintergrund, koordiniert vom DGB Bildungswerk Düsseldorf, mit neun Praxisprojekten (teils als sektorbezogene Netzwerkprojekte, teils als „dienstleistende“ Qualifizierungsprojekte aufgestellt) an vier Standorten: Düsseldorf (5), Gummersbach (1), Bielefeld (1), Rostock (1) und – nachträglich in Gang gekommen – Dresden (1).

Die folgende Karte bildet die Struktur des Netzwerks zu Beginn der Programmlaufzeit ab:



- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS),**  
Berlin, Referat IIa6,  
Grundsatzfragen der Ausländerpolitik
- Bundesagentur für Arbeit (BA),**  
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), Bonn
- Koordinierungsprojekt  
„Integration durch Qualifizierung“ (KP IQ)**  
Zentralstelle für die Weiterbildung  
im Handwerk (ZWH), Düsseldorf

Die sechs Entwicklungspartnerschaften sind wie oben schon skizziert bundesweit unter einem gemeinsamen Dach – programmatisch Netzwerk „Integration durch Qualifizierung - IQ“ genannt – zusammengeschlossen und werden von einem Koordinierungsprojekt, angesiedelt bei der Zentralen Weiterbildungseinrichtung des Handwerks (ZWH) in Düsseldorf mit Vernetzungsauftrag koordiniert und mit ihren zentralen Arbeitsergebnissen „gebündelt“. Die Koordinierungsstelle stellt ein Scharnier zu den fördernden Institutionen – BMAS, Bundesagentur für Arbeit, BAMF –, zur Politik auf allen Ebenen, aber auch zur allgemeinen und zur Fachöffentlichkeit dar.

Für die Öffentlichkeitsarbeit steht ihr – begleitet von einem hochrangig besetzten Redaktionsbeirat – neben dem Internet und schriftlichen Veröffentlichungen auch das mehrmals jährlich erscheinende Periodikum „Clavis“ zur Verfügung, das die Arbeit des Netzwerks durch thematische Schwerpunktthefte jeweils in einen größeren bundesweiten und zum Teil europäischen Zusammenhang einbettet. Die nationale Vernetzung wird europäisch ergänzt durch transnationale Partnerschaften, die Teil der EQUAL-Programmvorgaben sind, aber dezentral bei den sechs Entwicklungspartnerschaften koordiniert werden, wofür überwiegend eigene Einpersonen-Teilprojekte bestehen.

Neben der „zentralen“ Vernetzung der Entwicklungspartnerschaften gibt es eine dezentral bei diesen verortete, auf sechs strategische Handlungsfelder bezogene bundesweite fachliche Vernetzung in Form von Facharbeitskreisen, die aus Mitarbeitern/innen der Teilprojekte bestehen. Jede der Entwicklungspartnerschaften hat die fachliche und organisatorische Koordination von einem dieser Facharbeitskreise inne. Die - jeweils migrantspezifischen – Themenfelder der Handlungs- und Facharbeitskreise mit den zugehörigen koordinierenden EP'en sind:

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1. Beratung                                     | KUMULUS-PLUS, Berlin            |
| 2. Kompetenzfeststellung                        | MigraNet, Augsburg              |
| 3. Fort- und Weiterbildung/Nachqualifizierung   | Integra.net, Frankfurt/M.       |
| 4. Unternehmensgründungen von Migranten/innen   | InBeZ, Mainz                    |
| 5. Berufsbezogenes Deutsch                      | NOBI, Hamburg und               |
| 6. Interkulturelle Öffnung/Diversity Management | Pro Qualifizierung, Düsseldorf. |

Die Zuständigkeit für einen thematischen Facharbeitskreis bedeutet nicht, dass in der jeweiligen EP das Handlungsfeld oder Thema des Facharbeitskreises den Arbeitsschwerpunkt quer durch alle Teilprojekte bildet. Es gibt allenfalls eine Affinität, eine thematische Nähe von Schlüsselpersonen oder mehreren Teilprojekten zum jeweiligen Handlungsfeld bzw. Thema des Facharbeitskreises.

Neben dem bundesweiten Austausch von Erfahrungen und Konzepten und der von vornherein angestrebten Bündelung der Konzepte zu Handlungsempfehlungen für die Politik (nicht nur auf Bundesebene) und für die Fachöffentlichkeit sowie für die Trägerlandschaft durch die Arbeit der Facharbeitskreise findet auch in eher informeller Form eine bundesweite Netzwerkkoordination durch intensiven bi- und multilateralen Kontakt zwischen den EP-Koordinatoren und durch jährlich mehrmalige Treffen in deren Kreis statt.

Die Arbeit in den Facharbeitskreisen findet ein fachliches Fundament in weiteren Formen von Netzwerkkooperation. Innerhalb fast aller EP'en bestehen themenbezogene Arbeits-

kreise, die zu einzelnen strategischen Handlungsfeldern eigene Positionen und konzeptionelle Beiträge formuliert haben und dadurch die Debatten in den bundesweiten Facharbeitskreistreffen voran brachten. In den EP'en bestehen aber auch Arbeitskreise und Netzwerkstrukturen, die über die EP'e hinaus gehen und die, über das ganze Netzwerk IQ verteilt, eine große Bandbreite von Themen aufgegriffen haben. In vielen Fällen hat sich die Arbeit solcher Arbeitskreise in Produkten wie Handbüchern, Handreichungen, Arbeits- und Befragungsdokumentationen oder Empfehlungspapieren für die Ebene politischer Akteure auf Bundesebene bis hin zu den Praxispartnern auf der Leistungs- und Sachbearbeiterebene in ARGEn niedergeschlagen. Auch öffentlichkeitswirksame Medienprodukte wie Filmspots und Ausstellungen gehören zu den Ergebnissen solcher Formen von Zusammenarbeit innerhalb der EP'en und mit externen Partnern.

Abschließend ist noch eine Ebene der Netzwerkarbeit zu benennen, die das Netzwerk IQ und seine Arbeit in einen breiteren Zusammenhang der mit europäischen Mitteln geförderten Arbeit auch anderer EQUAL-Entwicklungspartnerschaften stellt. Für die Arbeit an den Schnittstellen zwischen der Arbeit des Netzwerks IQ und den übrigen migrationsbezogenen EQUAL-Entwicklungspartnerschaften bestand ebenfalls ein Team bei der ZWH in Düsseldorf, das „EQUAL-Clearingstelle“ genannt wurde. Die Netzwerkarbeit an der Nahtstelle zwischen Projekten aus dem Netzwerk IQ und anderen EQUAL-Projekten ist nach den Eindrücken der Evaluation auf die wechselseitige Teilnahme an größeren Veranstaltungen beschränkt geblieben und hat die Dynamik der Arbeit in keiner der beiden „EQUAL-Programmwelten“ nennenswert beeinflusst.

Innerhalb der EP'en spielen die Koordinationen eine Schlüsselrolle – beginnend bei der Antragstellung und den notwendigen Abstimmungsprozessen mit den fördernden Stellen und den fachlich Programmverantwortlichen im Ministerium (BMAS). Sie sind auch die Schnittstelle, über die zumindest die auf die Arbeit der gesamten EP bezogene Öffentlichkeitsarbeit organisiert wird. An den dezentralen Standorten der einzelnen Teilprojekte oder „Subnetzwerke“ findet aber ebenfalls eine z.T. sehr intensive und eigenständige Öffentlichkeitsarbeit statt, die auf einem breiten Sockel praktischer Vernetzung mit Akteuren an den jeweiligen Standorten aufbaut.

Die Koordinationen haben zunächst aber eine intern koordinierende Funktion, indem sie den Prozess der gemeinsamen Ausrichtung der Teilprojekte in der EP über alle unterschiedlichen Arbeitsprofile der Teilprojekte hinweg moderieren und durch nichtdirektive eigene Vorgaben steuern. Neben Moderation und inhaltlicher und administrativer Steuerung nehmen die Koordinatoren/innen zum Teil auch die Funktion von Konfliktclichtern/innen bzw. Mediatoren/innen ein, unterstützen Projekte bei der Zielfindung und beim Projektmanagement und nehmen punktuell auch die Rolle von Fach- und Organisationsberatern/innen gegenüber Teilprojekten oder auch ihren Trägern wahr. Die Koordinationen haben zu Beginn der Projektlaufzeit die Gremien der EP'en aufgebaut, moderiert und protokolliert. Sie waren auch für das Veranstaltungsmanagement und für die Einwerbung von weiteren Finanzmitteln für den Ausbau der Projektaktivitäten verantwortlich und haben all diese Funktionen über weite Strecken und bei allen Reibungsverlusten mit großer Anerkennung von Seiten der Teilprojekte und der Partner wahrgenommen. Sie waren außerdem die zentralen Repräsentanten der EP'en gegenüber fachlichen Kooperationspartnern und gegenüber der Fach- und der allgemeinen Öffentlichkeit sowie gegenüber der Politik auf allen Ebenen.

Grundlage für die Konzept-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit in allen EP'en ist die „Basisarbeit“ in der alltäglichen Auseinandersetzung mit der Lebenslage von Migranten/innen und der vielen verschiedenen Teilgruppen unter ihnen, mit der Entwicklung des Arbeitsmarkts in den jeweiligen Regionen und mit den bestehenden Strukturen, die die Arbeitsmarkt- und soziale Integration von Migranten/innen befördern sollen. In dieser alltäglichen Basisarbeit hatten die Mitarbeiter/innen in den Teilprojekten des Netzwerks IQ die keineswegs selbstverständliche Gelegenheit, von den Erfahrungen und Konzepten im Netzwerk zu lernen und ihrerseits Lern- und Entwicklungsimpulse in das Netzwerk weiter zu geben. Diese Einbindung in Netzwerkstrukturen auf mehreren Ebenen hat sich aus Sicht der Evaluation – beim Blick auf die Arbeitserträge und -wirkungen – positiv bewährt. Es ist deshalb als eine sehr chancenreiche Entwicklung zu werten, dass die Grundstrukturen der Netzwerkarbeit auf der Grundlage getroffener Förderentscheidungen über die nächsten Jahre weiter bestehen können.

### 3.2.2. Übergreifende Aktivitäten

In mehr oder weniger ausgeprägter Form haben alle Entwicklungspartnerschaften über ihre Basisarbeit mit einzelnen Migranten/innen oder mit Multiplikatoren/innen hinaus durch öffentliche Themenveranstaltungen oder durch Fachgespräche mit Experten/innen und Verantwortlichen zur Schärfung des Problembewusstseins und zur Formulierung handfester Ziele zur Arbeitsmarkt- und auch sozialen -Integration von Zugewanderten beigetragen. Die EP'en bzw. Teilprojekte haben damit die Funktion von Motoren für die Entwicklung von Strategien zur Förderung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen und zur Erweiterung der bisher an diesem Punkt überwiegend eher schwachen kommunalen oder länderbezogenen Integrationskonzepte übernommen. Das konnte ihnen in kleineren, überschaubaren Städten und Landkreisen leichter gelingen als in Großstädten mit fest etablierten Strukturen der Migrations- und Integrationsarbeit, in denen neuen Akteuren und „Mitspielern“ in diesem Themenbereich zunächst mit Skepsis begegnet wird, zumal dann, wenn die neuen Akteure – wie im Fall der EQUAL-Finanzierung mit hundertprozentiger Kofinanzierung durch das BMAS bei den Projekten im Netzwerk IQ – aus Sicht der „chronisch unterfinanzierten“ Akteure in der Integrationsarbeit als eher finanziell privilegiert wahrgenommen wurden.

Diese Veranstaltungen hatten teils die Form von Veranstaltungsreihen, wobei die Teilnehmerzusammensetzung sich je nach dem Bezug der Themen zu einzelnen Institutionen, Berufsgruppen und Akteuren ändern konnte. Das Spektrum der Themen war breit, einige seien beispielhaft aufgezählt:

- Probleme des Arbeitsmarktzugangs ausländischer Studierender in Deutschland
- Personalentwicklung bei Kleinen und Mittleren Unternehmen, die von Eigentümern mit Migrationshintergrund geführt werden bzw. zu erheblichen Anteilen Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen
- Rolle von Migrantenselbstorganisationen bei der Förderung des Arbeitsmarktzugangs von Migranten/innen
- Case Management zur Unterstützung der (Arbeitsmarkt)Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
- der Job-Promotor als Methode zur Beratung und Begleitung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen

- die Bedeutung von Konzepten zur Nachqualifizierung für die Arbeitsmarktintegration von (qualifizierten) Migranten/innen
- „Recognition now“ - zur Notwendigkeit der Anerkennung im Ausland erworbener beruflicher Qualifikationen und Erfahrungen
- die Option beruflicher Selbstständigkeit für Menschen mit Migrationshintergrund als Weg aus der Arbeitslosigkeit
- die ethnische Ökonomie als dynamisches Segment der regionalen Wirtschaftsstruktur und des regionalen Arbeitsmarkts
- die Beteiligung von Unternehmern/innen bzw. Gründern/innen mit Migrationshintergrund an Angeboten der beruflichen Weiterbildung und ihre Weiterbildungsbedarfe
- Konzepte zur Verzahnung von Regelleistungen der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleister mit den Angeboten und Leistungen von Teilprojekten aus dem Netzwerk IQ.
- Ein Teil der Themenveranstaltungen fand im Zusammenhang mit der transnationalen Arbeit der jeweiligen Entwicklungspartnerschaften, z. B. im Rahmen von study visits statt.

Die punktuellen öffentlichen Themenveranstaltungen und Fachgespräche bauten an einer Reihe von Standorten – aber nicht überall im Netzwerk – auf verbindlichen Formen der Zusammenarbeit, z. B. mit den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern, mit Kammervertretern/innen oder mit kommunalen Stellen aus dem Bereich Migration/ Integration, auf. In diesen Fällen dienten die Themenveranstaltungen und Fachgespräche der konzeptionellen Grundlagenarbeit zur Fundierung der gemeinsamen Praxis. Wo eine derartige Zusammenarbeit „nur“ auf der Ebene der fallbezogenen Absprachen zwischen einzelnen persönlichen Ansprechpartnern/innen bzw. Fallmanagern/innen und Projektmitarbeiter/innen möglich war, sollten die Themenveranstaltungen und Fachforen auch dazu dienen, zur Zusammenarbeit mit den Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekten zu motivieren. Dieselbe Funktion hatten Infoveranstaltungen, bei denen Konzept und Praxis der Arbeit der EP'en vor Mitarbeitern/innen der ARGEs bzw. der Arbeitsagenturen vorgestellt wurden.

Eine ganze Größenordnung höher griff eine Veranstaltung wie die im September 2007 durchgeführte Jobmesse mit über dreitausend Teilnehmern/innen – Arbeit suchenden jungen und älteren Migranten/innen, die dort Kontakt mit Firmen aufnehmen konnten, die sich auf dieser Messe kostenpflichtig mit Interesse an Personalrekrutierung präsentierten. Dieser Veranstaltungstyp war bisher für die Zielgruppe ausbildungsplatzsuchender Jugendlicher erprobt und bekannt. Jobmessen für erwachsene Migranten/innen waren dagegen bislang in Deutschland nicht durchgeführt worden, die Idee und Vorbilder dafür stammen aus Skandinavien.

Die „Substanz“ und die „Botschaften“ des Netzwerks wurden vom Team des Koordinierungsprojekts bei der ZWH der Idee nach gebündelt und repräsentiert. Tatsächlich konnte der Teamleiter bei vielen Gelegenheiten die Funktion eines „außenpolitischen Repräsentanten“ für das Netzwerk IQ wahrnehmen und zentrale Arbeitslinien, aber auch abgestimmt z. B. in den Facharbeitskreisen oder zwischen den EP-Koordinatoren/innen, ausformulierte Thesen und Forderungen zusammen mit Werkstattberichten aus der Arbeit im Netzwerk vorstellen. Das galt besonders exponiert für die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe 3 zum Nationalen Integrationsplan - „gute Bildung und Ausbildung sichern, Beschäftigungsfähigkeit erhöhen“. Im circa 40 seitigen Analyse-, Forderungs- und Selbstverpflichtungspapier dieser Arbeitsgruppe finden sich in einer ganzen Reihe von

Punkten Akzente, die auf Anregungen und Beiträge des IQ-Vertreters in der Arbeitsgruppe zurückgehen. Dass das Netzwerk IQ und die Perspektive seiner Verstetigung bzw. der Übernahme seiner Konzepte und Praxisansätze in die Regelpraxis im Nationalen Integrationsplan mehrmals, und zwar ausdrücklich als ein Punkt unter den Selbstverpflichtungen der Bundesregierung, genannt ist, geht ebenfalls wesentlich auf die personelle Präsenz von Vertreterinnen und Vertretern des Netzwerks in dieser Arbeitsgruppe zurück.

Als bundesweiter Vertreter des Netzwerks IQ konnte der Teamleiter des Koordinierungsprojekts bei einer ganzen Reihe regionaler, bundesweiter und in Einzelfällen auch internationaler Veranstaltungen zu Themen rund um Migration/ Integration die Arbeit des Netzwerks vorstellen und Kernelemente von dessen konzeptionellen Ideen zur Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen darlegen. Eine der hochrangigen internationalen Veranstaltungen war das europaweite Jahrestreffen arbeitsmarktpolitischer Experten/innen und Repräsentanten/innen der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleister aus dem Netzwerk MISEP zur Jahresmitte in Mainz. Das Netzwerk arbeitet eng mit dem europäischen Observatorium zur Arbeitsmarktpolitik zusammen. Thema der Jahrestagung 2007 war die Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen.

Darüber hinaus waren auch die EP-Koordinatoren/innen, Projektleitungen und die Moderatoren/innen der Facharbeitskreise als „fachliche Stimmen“ aus dem Netzwerk IQ zu zahlreichen öffentlichen Veranstaltungen mit Themen rund um Migration und Integration als Sprecher/innen eingeladen. Das gilt auch für einzelne interne Veranstaltungen der Bundesagentur für Arbeit, die diese für einen jeweils ausgewählten Kreis von ARGE- bzw. Agenturmitarbeitern/innen zur konzeptionellen Verständigung über den Stellenwert von Migranten/innen als Zielgruppe der Arbeitsmarktpolitik durchführte.

### **Fazit zu den übergreifenden Aktivitäten**

In der Fachöffentlichkeit hat das Netzwerk IQ mittlerweile einen erheblichen Bekanntheitsgrad erreichen können. Das ist durch die netzwerkweite Öffentlichkeitsarbeit, deren sichtbarstes Instrument die mehrmals jährlich in einer Auflage von ca. 10.000 Exemplaren erscheinende und kostenlos verteilte/ versandte Zeitschrift „clavis“ war, greifbar unterstützt worden. Die Internetangebote der Entwicklungspartnerschaften und der Teilprojekte, vor allem aber des Koordinierungsprojekts als Repräsentant für das ganze Netzwerk, bieten eine wachsende Fülle von Informationen und Materialien über das Netzwerk und zu dessen Themen an. In die allgemeine mediale Öffentlichkeit – als Thema von Printmedien, Radio und TV – ist das Netzwerk IQ dennoch bisher nur punktuell vorgedrungen. Medienwirksam aufgemachte Produkte wie Kinospots unter der Losung „Recognition now!“, die in eindrücklicher Kurzform die beruflichen Sackgassen-Biografien hochqualifizierter Migranten/innen vorstellen oder bei Messen wie der Bildungsmesse der ZWH präsentierte Banner mit Lebensgeschichten von Kunden/innen einzelner Teilprojekte, ebenso eingängige, als Kalender und Postkartenset verfügbare Materialien mit den als Rollenvorbilder für Migranten/innen gedachten beruflichen Erfolgsbiografien von Menschen mit Migrationshintergrund haben es bisher nur ansatzweise vermocht, ein thematisch ausgerichtetes und nachhaltiges Interesse von Medienautoren/innen zu wecken. Insofern besteht auf dem Gebiet der übergreifenden Aktivitäten auf der Wirkungs- und Erfolgsebene noch ein Nachholbedarf. Dieser kann vermutlich dann mit Aussicht auf Erfolg gedeckt werden, wenn es gelingt, Prominente als Paten/innen bzw. Fürsprecher/innen für das Netzwerk mit zumindest parallel gerichteten Botschaften zu gewinnen.

### 3.3. Strategische Partnerschaften

Nach den Programmvorgaben der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL wird unter den Akteuren der Entwicklungspartnerschaften zwischen zwei Ebenen der Beteiligung unterschieden: Operative Partner setzen die Ziele der Entwicklungspartnerschaft um, führen Teilprojekte durch oder übernehmen koordinierende und administrative Aufgaben. Die strategischen Partner einer EP wirken als maßgebliche Akteure auf der fachlichen und der politisch-strategischen Ebene an der Entwicklung der Projektstrategie und der projektübergreifenden Handlungsansätze mit. Zu den strategischen Partnern zählen z. B. Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, Arbeitsverwaltungen und Bundesländern, von Unternehmen, Kammern und Verbänden, von Sozialpartnern und von Migranten(Selbst-)organisationen, von Bildungsträgern und Akteuren aus dem Feld der Integrationsarbeit sowie weitere Repräsentanten gesellschaftlicher Gruppen und Verbände. Durch eine derart breite Beteiligung sind, so die konzeptionelle Anlage der EQUAL-Programmvorgaben, auf strategischer Ebene bereits potenzielle Abnehmer bei der Entwicklung der Innovationen in den Handlungsfeldern beteiligt. Für das „Mainstreaming“ als den für die Nachhaltigkeit der Programmergebnisse zentralen Transfer „in die Fläche“, in die Breitenpraxis, sind damit wesentliche Voraussetzungen hergestellt. In der Arbeit des Netzwerks IQ hat sich gezeigt, dass auch Institutionen strategische Partner sein und werden können, die ursprünglich nicht als strategische Partner genannt waren, mit denen sich jedoch in der Praxis eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt hat. Gemäß der Definition der EQUAL-Ziele entwickeln strategische Partner der Entwicklungspartnerschaften gemeinsam mit den operativen Partnern der Entwicklungspartnerschaften auf einer erweiterten Handlungsebene eine grundlegende Projektstrategie und passen sie im Projektverlauf an. Gemeinsam mit den strategischen Partnern werden projektübergreifende Orientierungen diskutiert und umgesetzt.<sup>16</sup>

Bei der Einbindung strategischer Partner ist demnach vor allem der mögliche Beitrag einzelner Partner hinsichtlich der Schaffung von Synergieeffekten, der Zielerreichung und der Ergebnisverwertung der Entwicklungspartnerschaften nach innen wie nach außen entscheidend. Zudem trägt laut EQUAL-Programmbroschüre eine möglichst frühzeitige Einbindung der strategischen Partner wesentlich zur Erstellung einer qualitativ hochwertigen Konzeption und auch zur nachhaltigen Einbindung des Mitwirkungspotenzials der strategischen Partner bei.

Der Zusammenarbeit mit strategischen Partnern aus Arbeitsagenturen und ARGEN kommt in allen Entwicklungspartnerschaften besondere Bedeutung zu. Ein Transfer von Projektinhalten und -ergebnissen aus dem Netzwerk in diese Institutionen braucht jedoch Zeit. Eine Koordinierung der Kontakte und die Einbindung in Beratungsnetzwerke erweisen sich als sehr effektiv. Teilprojekte des Netzwerks IQ konnten so als Bindeglied zwischen Arbeitsverwaltung und Entwicklungspartnerschaft fungieren, und der fachliche Austausch konnte so wesentlich vorangetrieben werden. Diese Art von „Netzwerkmanagement“ im Sinne einer Verzahnung der beiden Bereiche „Integration“ und „Arbeitsmarkt“ sollte langfristig angelegt sein.

„Weil diese Kontaktaufnahme, mal mit dem, mal mit dem, die braucht eine Zeit lang Begleitung und Koordinierung, bevor sie selbstständig leben kann. Und das muss erkannt

<sup>16</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (heute BMAS) 2004

werden, dass Projekt- und Netzwerkarbeit nicht nach anderthalb Jahren steht. Und wenn dann die Finanzierung wegbricht, bricht auch das Netzwerk zusammen. Das hängt auch an Personen, und die müssen die Strukturen so und so lange aufbauen, dass sie nicht mehr an Personen hängen. Und das ist unser Versuch.“ (Projektleitung)

Um im Bereich der Integration in den Arbeitsmarkt strukturverändernde Wirkung zu erzielen, ist eine strategische Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen und Bundesländern sowie der Zielgruppen und mit Repräsentanten/innen gesellschaftlicher Gruppen und Verbände sinnvoll. Einen besonderen Stellenwert haben dabei Partnerschaften mit arbeitsmarktrelevanten Regelinstitutionen wie Arbeitsagenturen und ARGEs, mit IHK'n und HWK'n, sowie Partnerschaften mit Arbeitgebern/innen und Betrieben. Strategischen Partnern kommen als „Türöffnern“, Entscheidungsträgern und „Verstetigern“ im Mainstreaming-Prozess zentrale Rollen zu.

### 3.3.1. Strategische Partner im Netzwerk IQ

Die strategischen Netzwerke der Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ setzen sich je nach Schwerpunktsetzung und strukturellen bzw. regionalen Gegebenheiten unterschiedlich zusammen. Da zur Verbesserung der Situation von Migranten/innen auf dem Arbeitsmarkt auch strukturelle Veränderungen vonnöten sind, umfasst die Vernetzung insgesamt strategische Partner, die in verschiedensten Bereichen und Regelinstitutionen angesiedelt sind.

Insgesamt wurde im Netzwerk IQ auf strategischer Ebene zusammen gearbeitet mit:

1. der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg, deren Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (die die Mittelverwaltung für das gesamte Netzwerk betreibt), Regionaldirektionen und regionalen Arbeitsagenturen sowie mit ARGEs, Beauftragten für Chancegleichheit und Migrationsangelegenheiten in Arbeitsagenturen und Jobcentern
2. IHK'n, HWK'n, Gewerkschaften (DGB, ver.di, IG Metall), Wirtschaftsverbänden (Wirtschaftsförderung, türkisch-deutsche Unternehmervereine)
3. Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen
4. Migrantenselbstorganisationen
5. Integrationsbeauftragten und Ausländerbeauftragten der Länder und Kommunen
6. auf politischer Ebene mit Ministerien und Behörden der Bundes- und Landesregierungen, Abgeordneten politischer Parteien und Migrationsbeauftragten in den Bezirken
7. Wohlfahrtsverbänden und Forschungseinrichtungen

In einigen Entwicklungspartnerschaften sind Handwerks- und Handelskammer, Gewerkschaften sowie Arbeitgeberverbände über die Geschäftsführung bzw. die grundsätzlich enge Anbindung an Teilprojekte in die Arbeit eingebunden. Ebenso waren mehrere Migrantenselbstorganisationen als Teilprojekte der Entwicklungspartnerschaften auf operativer Ebene fester Bestandteil des Netzwerks IQ und seiner EP'en.

Die Entwicklungspartnerschaften verbanden mit den strategischen Partnerschaften verschiedene Zielsetzungen:

1. Über die Einbindung von Migrantenselbstorganisationen und Integrations- und Ausländerbeauftragte als strategische Partner wurden unterschiedliche Zielgruppen unter den Migranten/innen erreicht und in die Zusammenarbeit eingebunden. Darüber hinaus wurde in diesen Kooperationen auch erfolgreiche gemeinsame Lobbyarbeit für die Zielgruppe umgesetzt bzw. die Sensibilisierung anderer relevanter politischer Partner erreicht.
2. In Regelinstitutionen wie HWK, IHK, Arbeitsagenturen, ARGEs und Wirtschaftsföderung sollte die Zielgruppe als interessantes Potenzial für die Gewinnung von Arbeits- und Fachkräften für den Arbeitsmarkt sichtbar gemacht werden.
3. Eine wesentliche Zielsetzung ist für alle Entwicklungspartnerschaften die Unterstützung im Mainstreaming-Prozess. Hier übernehmen die strategischen Partner die wichtige Rolle, Instrumente und Anliegen der Netzwerke in die eigene Institution zu vermitteln bzw. auf (arbeitsmarkt-)politischer Ebene als Mentoren/innen, Sprachrohre und Fürsprecher/innen zu agieren.

Die Optimierung bestehender arbeitsmarktpolitischer, berufs- und bildungsbezogener Instrumente und Regelangebote sowie eine Implementierung der im Netzwerk IQ entwickelten innovativen Ansätze und Maßnahmen kann nur in einem breiten Bündnis umgesetzt werden und wirklich gelingen. Entscheidungsträger auf der Ebene von Politik und Arbeitsmarkt können über politische Entscheidungsprozesse und/oder die Vergabe von Fördermitteln das Erreichte erhalten, gute Ergebnisse der Projekte verstetigen und Kontinuität in der gerade begonnenen Zusammenarbeit herstellen.

Über die genannten Institutionen hinaus haben die EP'en im Laufe der Projektarbeit weitere Kooperationspartner gewonnen, die gemäß der Definition zur strategischen Umsetzung der Projektziele beitragen, aber nicht in einem formalen Akt den offiziellen Titel „strategischer Partner“ angenommen haben. Strategische Partner waren in einigen EP'en auch selbst Teil des interkulturellen Öffnungsprozesses und konnten die Dienstleistungen der EP'en in Anspruch nehmen.

### 3.3.2. Gewinnung der strategischen Partner - Begründung der Partnerschaften<sup>17</sup>

Die strategischen Partner im Netzwerk IQ begründen ihre Zusage zur strategischen Partnerschaft zu einem großen Teil aus gewachsenen und als positiv erlebten Kooperationsbeziehungen zur Koordination oder zu einzelnen Trägern bzw. Teilprojekten der Entwicklungspartnerschaften.

Die Entwicklungspartnerschaften konnten bei der Gewinnung der strategischen Partner in der Regel auf eine größtenteils gewachsene Kooperationsstruktur zurückgreifen. Völlig anders sah dies teilweise in Ostdeutschland aus, wo solche Partnerschaften zum Teil erstmalig installiert werden mussten. Hier war zunächst eine zeit- und arbeitsintensive „Überzeugungsarbeit“ notwendig, um relevante Partner zu gewinnen und zu sensibilisieren.

<sup>17</sup> Ausführungen, die sich im Folgenden auf Sicht und Einschätzung der strategischen Partner beziehen, sind den Berichten der Evaluation zu den IQ-weit durchgeföhrten Interviews mit strategischen Partnern der Entwicklungspartnerschaften entnommen.

Teil des bundesweiten Netzwerks IQ zu sein erleichterte es den Teilprojekten, die strategischen Partner auf politischer und arbeitsmarktpolitischer Ebene einzubinden, da die Wirkungsfläche dadurch erheblich vergrößert wird und damit die Attraktivität der Partnerschaft steigt.

### 3.3.3. Rolle und Erwartungen an die Partnerschaft - Sicht der strategischen Partner

Die strategischen Partner sehen sich weitgehend als Multiplikatoren/innen für die Arbeit der Entwicklungspartnerschaften und der Teilprojekte, die ihre Netzwerke, *Manpower*, Veranstaltungen und Veröffentlichungen für den Transfer von Informationen und Ergebnissen der Projekte zur Verfügung stellen.

Insgesamt sahen die Partner ihre Aufgaben darin, Zugänge zu öffnen (zu MSO, Teilnehmern/innen, Betrieben, Verwaltung, Veröffentlichungen), im eigenen Arbeitsbereich zu sensibilisieren, Lobbyarbeit auf politischer Ebene zu betreiben oder auch „ideelle Unterstützung“ zu leisten. Darüber hinaus wurden Räume zur Verfügung gestellt, gemeinsame strategische Diskussionen geführt und Einschätzungen erarbeitet sowie vor allem Kooperationen bei der Durchführung von Veranstaltungen eingegangen.

Der Mehrwert der Zusammenarbeit wird von vielen strategischen Partnern vor allem in der aktiven Teilnahme an der Netzwerkarbeit gesehen, weil in diesem Rahmen die Partner ihre Tätigkeiten vorstellen und auch Anregungen von anderen Akteuren erhalten können. Dabei ist auch die Erwartung von Bedeutung, neue Inhalte in die eigene Arbeit mit einzubringen und an aktuellen Entwicklungen teilzuhaben bzw. diese auch mit eigenem Know-how mitzustalten.

„Es ist natürlich auch immer wichtig, dass man über solche Projektkontakte auch an aktuellen Entwicklungen teilnehmen kann, auch an der Entwicklung von Materialien partizipieren kann, man kann sehen, welche Themen gerade wieder angesagt sind.“ (Strategischer Partner)

Einige Partner haben die Vorstellung, über die Netzwerkarbeit neue Bündnispartner für eigene Arbeitszusammenhänge zu finden, Partner aus Handwerkskammern und aus der Politik versprechen sich von der Zusammenarbeit vor allem Anregungen, wie Betriebe zur Einstellung von Migranten/innen zu motivieren sind, und Einrichtungen der Wirtschaftsförderung möchten durch die strategische Partnerschaft für ihre Serviceleistungen und Regelangebote bei ausländischen Unternehmern/innen bzw. Existenzgründern/innen bekannter werden.

### 3.3.4. Einschätzungen der Problemlage

Für die meisten befragten strategischen Partner hat die Thematik Integration in den Arbeitsmarkt einen hohen Stellenwert in der eigenen Organisation und im eigenen Tätigkeitsbereich. Für viele ist die Zielstellung, zu einer Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt beizutragen, nicht grundsätzlich neu und wird von ihnen mitgetragen. Dabei ist der Begriff der interkulturellen Öffnung für einige Partner nur bedingt relevant,

für andere ist er jedoch ein wesentliches Moment auch in der eigenen Organisation - das gilt vor allem für die Arbeitsagenturen und ARGEs.

Unter den strategischen Partnern gibt es durchaus das Bewusstsein für Barrieren im eigenen System sowie das Verständnis, dass strukturelle Veränderungen notwendig sind. Veränderungsprozesse brauchen, gerade in so großen Institutionen wie Arbeitsagentur und ARGE, einen langen Atem.

Die Einschätzungen zu den Zugangsbarrieren sind ähnlich wie im Netzwerk IQ. So wird beispielsweise der Ansatz geteilt, die berufliche Qualifizierung und Weiterbildung von Migranten/innen zu fördern, um deren Beschäftigung und Existenzsicherung und damit die Integration zu verbessern. Die strategischen Partner erkennen auch einen erheblichen Reformbedarf bei den gesetzlichen Bestimmungen im Bereich Zuwanderung sowie Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik. Aus (arbeitsmarkt-)politischer Sicht wird es als notwendig gesehen, Betriebe für die Diversity-Management-Perspektive zu sensibilisieren. Auch werden bestehende Angebote der Sprachförderung (vor allem auch die Integrationskurse) als oft nicht ausreichend bzw. nicht besonders effektiv bezeichnet. Die Verschränkung von sprachlicher und beruflicher Qualifizierung wird von den strategischen Partnern einhellig als sehr sinnvoller Ansatz positiv bewertet.

Weitere strukturelle Hindernisse für die Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen werden von den strategischen Partnern in folgenden Punkten bestätigt:

- fehlende Differenzierung bei der Erfassung der Klienten/innen bei den Arbeitsmarktdienstleistern
- Offenheit für die Bedarfe der Zielgruppe hängt vom Engagement der einzelnen Mitarbeiter/innen ab, es bedarf eines interkulturellen Leitbildes der Institutionen auch nach außen hin
- fehlendes Konzept zum Erreichen von Randgruppen, z. B. Menschen, die kaum lesen und schreiben können oder keinen Zugang zu neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben, gleichzeitig aber großen Bedarf an Unterstützung und Beratung aufweisen
- zu geringe Anzahl an Kinderbetreuungsangeboten auch jenseits der „Regelzeiten“, die in dem Maße flexibel sind, wie es im Arbeitsleben oftmals erwartet wird
- fehlende Abstimmung von aufeinander aufbauenden Angeboten bzw. teilweise ungünstige zeitliche Platzierung
- Problematik bzgl. des Beratungsprozesses und -ergebnisses, wenn die Entscheidungsbefugnis über die Gewährung von Leistungen und die Beratung in einer Hand liegen - eine zu starke Bindung an Budgetvorgaben verträgt sich schlecht mit der Forderung nach einer an den Potenzialen und Interessen der Ratsuchenden orientierten Beratung.

### 3.3.5. Organisation der Zusammenarbeit und Inhalte der Kooperationen

Die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern im Netzwerk IQ war in den Entwicklungspartnerschaften unterschiedlich organisiert. Auch der Verlauf der strategischen Partnerschaften im Laufe der Projekte gestaltete sich in den EP'en verschieden. Zum Teil erwiesen sich am Ende des Projekts ganz andere strategische Partner als relevant als zu Beginn, weil neue Partnerschaften im Laufe der Arbeit aufgebaut wurden, weil Zuständigkeiten gewechselt hatten, weil sich die inhaltliche Zusammenarbeit erschöpft hatte, und zum Teil, weil sich in der Projektaufzeit zu wenig reale Zusammenarbeit ergeben hatte.

Insgesamt fanden die Kooperationen zwischen den strategischen Partnern und den EP'en überwiegend bei Bedarf statt, wenn Anfragen, Einladungen oder Unterstützungswünsche an die Partner heran getragen wurden. Dabei reichte das Spektrum der Kooperationsformen von „punktuerer Begleitung“ bis zu enger inhaltlicher Zusammenarbeit in Form von „permanentem Austausch“ in der Region und auf Landesebene. Es gab zudem auch einmal pro Jahr spezielle Veranstaltungen nur für die strategischen Partner einer EP zur Information, Diskussion und Vernetzung. Teilprojekte einer EP gingen bei Bedarf individuell auf strategische Partner zu, in anderen Fällen wurde eher auf die gebündelte, trägerübergreifende Fachkompetenz abgezielt.

In mehreren Entwicklungspartnerschaften wurden die strategischen Partner regelmäßig über die Aktivitäten der EP informiert und nutzten wiederum ihre Kanäle, um die Informationen weiterzutragen. Kooperationen ergaben sich auch bei Informationsveranstaltungen, bei der Beratung, der Projektarbeit und der Produktentwicklung, in Bezug auf logistische und inhaltliche Unterstützung bei Veranstaltungen sowie bei der Teilnahme an Maßnahmen und Angeboten der Entwicklungspartnerschaften.

Darüber hinaus gab es eine Reihe von konkreten Kooperationen mit strategischen Partnern auf operativer Ebene, wobei es sich primär um bilaterale Kooperationen einzelner Teilprojekte, z. B. mit Arbeitsagenturen, ARGEs, Sozialagenturen, MSO und Wirtschaftsförderung handelte. So nahmen Mitarbeiter/innen der ARGEs, Fallmanager/innen aus Jobcentern und Gewerbeberater/innen von Wirtschaftsförderungseinrichtungen an Veranstaltungen und Trainingsmaßnahmen der Entwicklungspartnerschaften teil, Vertreter/innen aus Wirtschaft und Forschung beteiligten sich an Projektbeiräten, TP'e vor Ort waren ins Fallmanagement einbezogen und MSO'en nahmen Beratungsfunktionen wahr.

Regional und auf Länderebene wurden teilweise sehr konkrete Strategien in der Zusammenarbeit entwickelt, sowohl zwischen einzelnen Teilprojekten und strategischen Partnern als auch auf Ebene der Gesamt EP'en (z. B. gemeinsame Konzeption/Durchführung einer landesweiten Erhebung in Migrationsberatungsstellen, gemeinsame Durchführung interkultureller Fortbildungen und Trainings und die Durchführung gemeinsamer Fachtagungen).

## 4. Bewertung

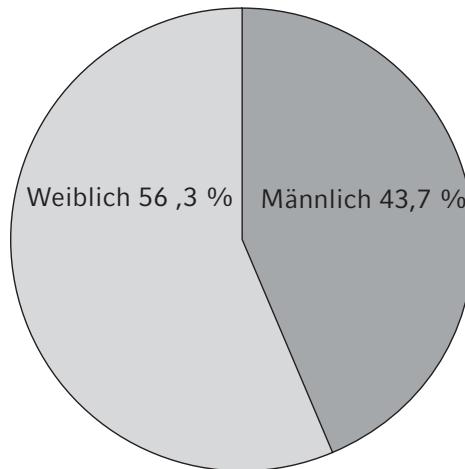
### 4.1. Bewertung im Kontext der IQ-Ziele

#### 4.1.1. Fakten

Der Erfolg eines Netzwerkes, das angetreten ist, Strukturen zu verändern, Denkprozesse in Richtung eines interkulturellen Bewusstseins in Gang zu setzen, Wege zur Anerkennung beruflicher Qualifizierung zu suchen, die (oft brachliegenden) Kompetenzen wieder bewusst zu machen, um die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern, ist nur unzureichend in Zahlenreihen ablesbar. Wie viele Menschen beispielsweise über interkulturelle Schulungen erreicht werden konnten, sagt noch nichts darüber aus, wie der Langzeiteffekt einer solchen Sensibilisierung sein wird. Wie werden Auszubildende, die heute in der Agentur für Arbeit in Augsburg interkulturelle Trainings durchlaufen, übermorgen, wenn sie selbst verantwortungsvolle Posten haben, reagieren? Dies ist heute nicht messbar. Wie wird eine Institution verändert, die beispielsweise die Charta der Vielfalt unterschrieben hat, wie es die Stadt München und die Handwerkskammer für Schwaben im Rahmen der Projektlaufzeit getan haben? Wie wird der Erfolg von Teilprojekten gemessen, die keine Kunden/innen im klassischen Sinn haben und beispielsweise eine Internetseite aufbauen, die Ergebnisse der anderen TP'e bündeln oder für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind? Werden die Existenzgründer/innen, die in den unterschiedlichen TP'en beraten worden sind, erfolgreicher sein und sich länger am Markt halten? Dies könnte nur eine Evaluation beantworten, in deren Rahmen in zwei Jahren der Kontakt zu diesen Gründern/innen wieder aufgenommen wird. Trotzdem besteht das legitime Interesse des Geldgebers darin, Zahlen zu sehen – wofür ist das Geld ausgegeben worden und wurde es sinnvoll verwendet? Basis für die nachfolgenden Tabellen bildet das EQUAL-Tool Stand Juni 2007. Die nachfolgenden Zahlen geben nur einen Teil der Arbeit der EP'en wieder, und nur in Kombination mit der ausführlichen qualitativen Evaluation entsteht ein vollständiges Bild der Wirkungsweise des Gesamtnetzwerks IQ.

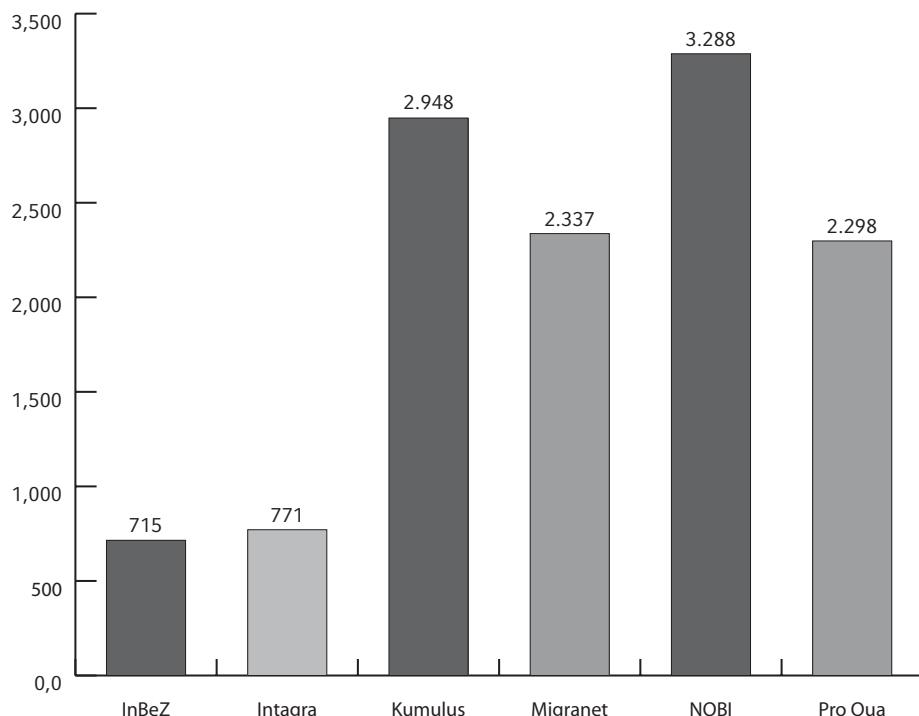
Zwischen dem dritten Quartal 2005 und dem zweiten Quartal 2007 nahmen insgesamt **12.356 Männer und Frauen** die Angebote der EP'en wahr. Insgesamt erreichten die Projektangebote über 10% mehr Frauen als Männer.

### Zusammensetzung der Teilnehmer/innen nach Geschlecht (Werte in Prozent)



Basis: 12.356 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

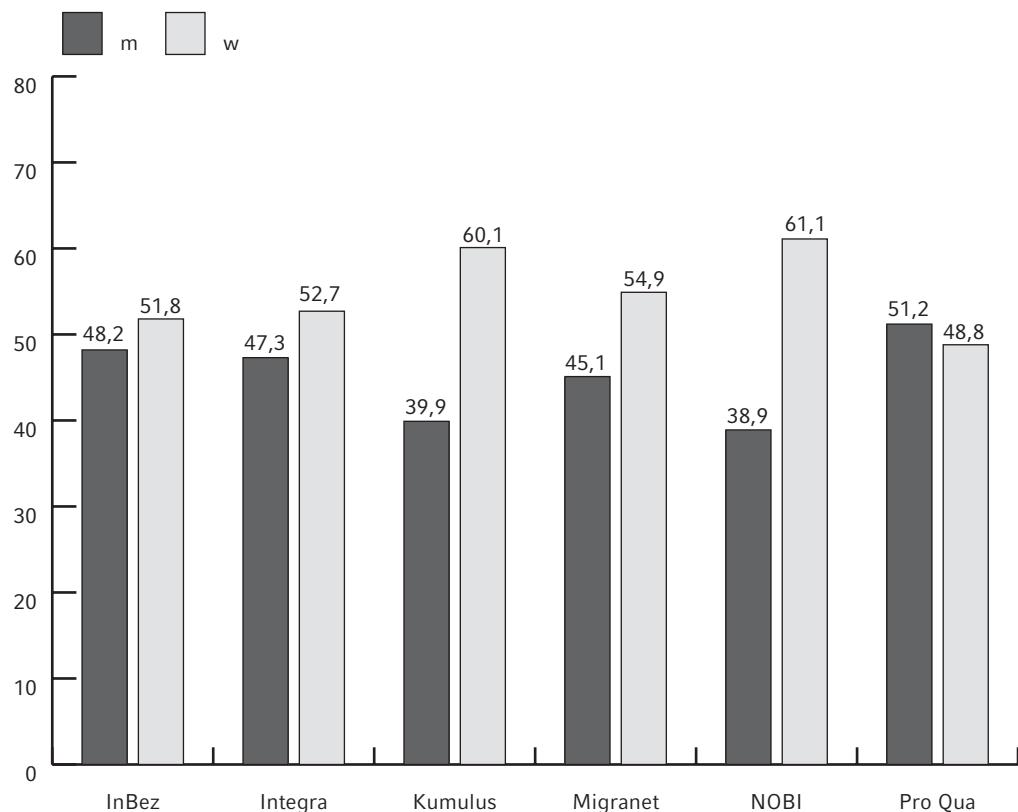
### Teilnehmer/innenzahlen im Vergleich bei den Entwicklungspartnerschaften (Fälle absolut)



Basis: 12.356 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

Die unterschiedlichen Teilnehmer/innenzahlen bei den Entwicklungspartnerschaften sind einerseits der Anzahl der Teilprojekte in den EP'en geschuldet, hängen aber auch davon ab, wann jemand als Teilnehmerin oder Teilnehmer gezählt wurde. Es bestanden klare Vorgaben, wer nach welchen Kriterien aufgelistet werden sollte. Die Besucher/innen einer Fachtagung zum Beispiel konnten nicht als Teilnehmer/innen der EP-Arbeit zählen, während Personen, die eine mindestens eintägige Schulung besucht hatten, zu zählen waren. Trotz dieser Vorgaben war die „Bedienung“ der Online-Zahlendokumentation bei den EP'en und auch zwischen den Teilprojekten nicht ganz einheitlich. Dies sind offenen Fragen, welche die Evaluation stellen, aber nicht lösen kann.

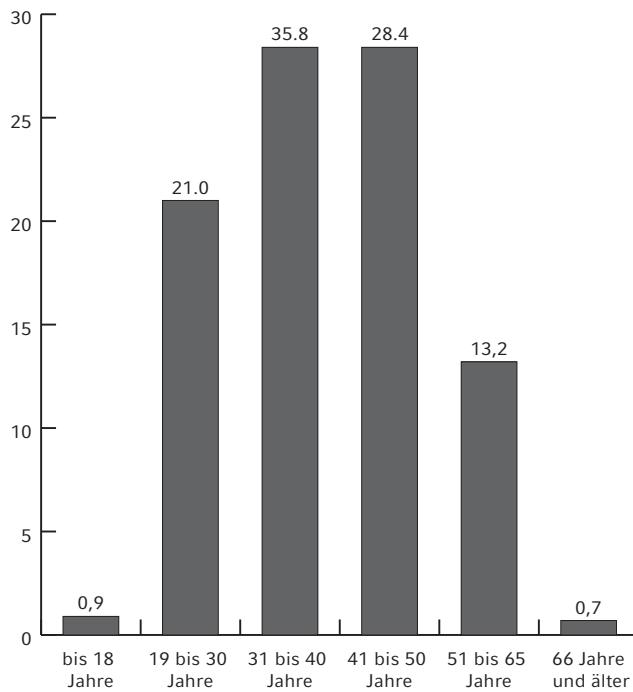
Zusammensetzung der Teilnehmer/innen nach Geschlecht und EP (Werte in Prozent)



Basis: 12.356 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

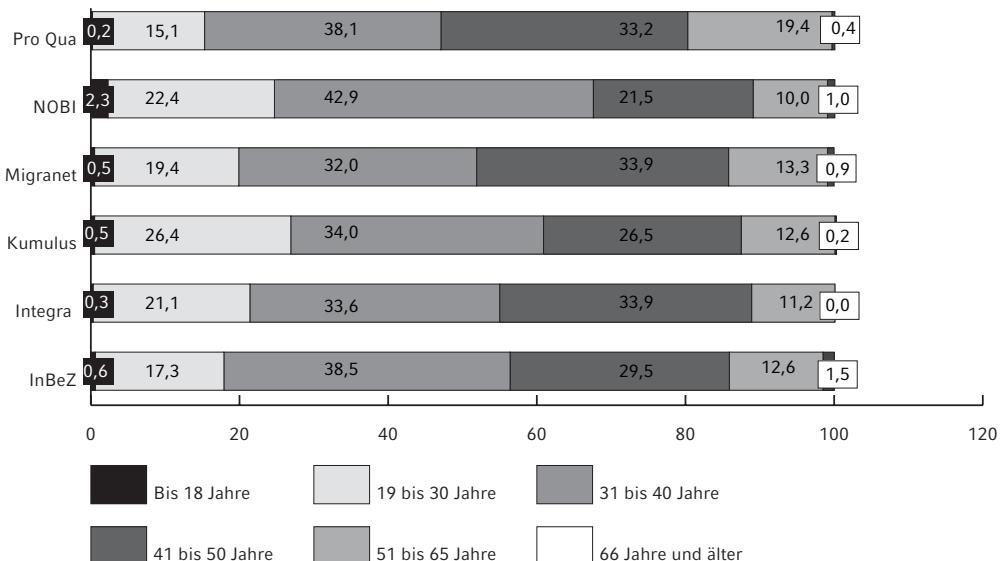
Im Handlungsfeld Beratung findet sich der deutliche Frauenüberschuss wieder, was möglicherweise mit der größeren Bereitschaft von Frauen erklärt werden kann, aktiv Unterstützung in Form von nicht verpflichtender Beratung für die Entwicklung eigener beruflicher Perspektiven zu suchen.

### Altersstruktur der Teilnehmer/innen nach Geschlecht (Werte in Prozent)



Basis: 12.357 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis III/07

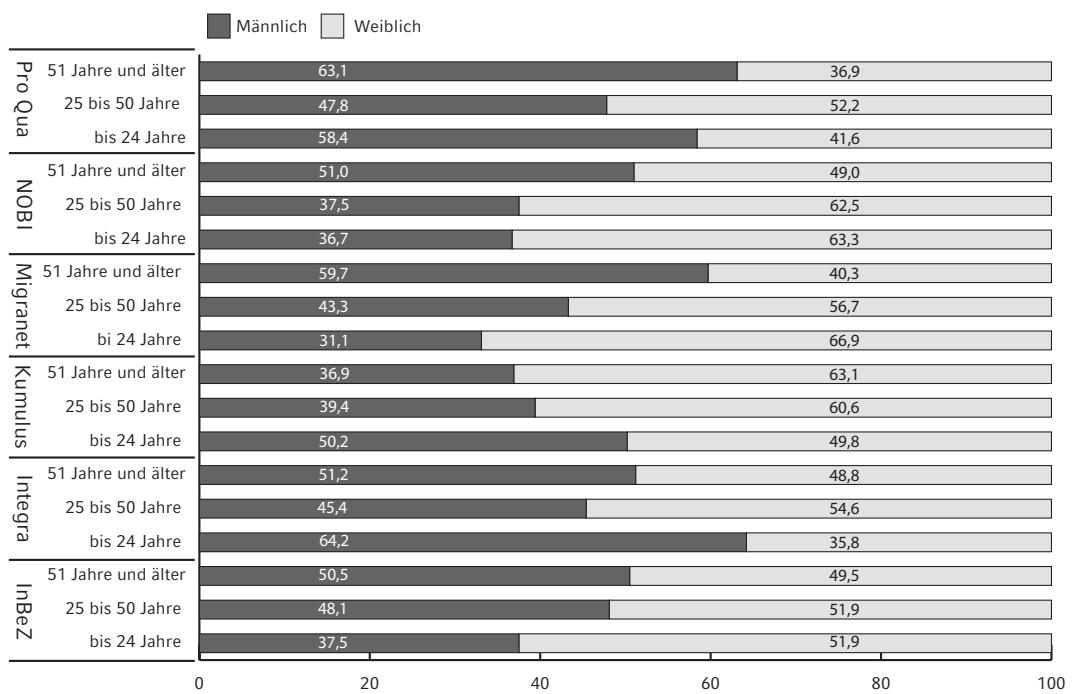
Mit über 35,8% der Teilnehmer/innen lag der Altersschwerpunkt zwischen 31 und 40 Jahren.



Basis: 12.356 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis III/07

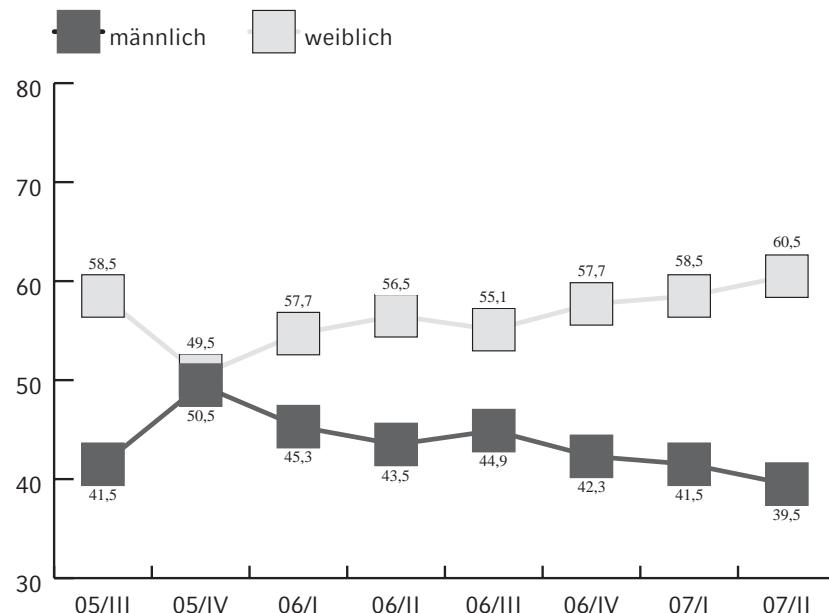
Obwohl die Zielgruppe über 25 sein sollte, wurden auch Teilnehmer/innen jüngeren Alters in die Maßnahmen mit einbezogen. Das kommt u. a. dadurch zustande, dass etliche Auszubildende oder junge Sachbearbeiter/innen, die an den interkulturellen Trainings teilgenommen hatten, zu Recht als Teilnehmer/innen registriert wurden. Sie nahmen aber in der Funktion potenzieller Multiplikatoren/innen für die „eigentliche“ Zielgruppe individueller Migranten/innen teil, für die im Netzwerk IQ die Vorgabe der Konzentration auf Erwachsene über 25 Jahre gelten sollte.

Die gleiche Tabelle um den Aspekt „Geschlecht“ ergänzt, lässt keine generellen Schlussfolgerungen über den Besuch einer Maßnahme, die Altersstruktur und das Geschlecht zu. Zu unterschiedlich sind die Ergebnisse verteilt. Sind bei der EP Pro Qualifizierung 63,1% der Personen in der Alterskohorte 51 und ältere Männer; sind dies bei InBeZ genau die Hälften. Auf der anderen Seite sind bei Integra.net 64,2% in der Altersgruppe bis 24 Männer, jedoch nur 33,1% bei MigraNet. Besser als allgemeine Aussagen zu treffen, erlauben diese Zahlen Rückschlüsse auf spezifische regionale Besonderheiten und sollten bei der Weiterplanung von Folgemaßnahmen berücksichtigt werden.



(zur obenstehenden Tabelle: Basis: 12.353 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07).

## Entwicklung der Teilnehmer/innenzahlen über die Laufzeit und nach Geschlecht in Prozent



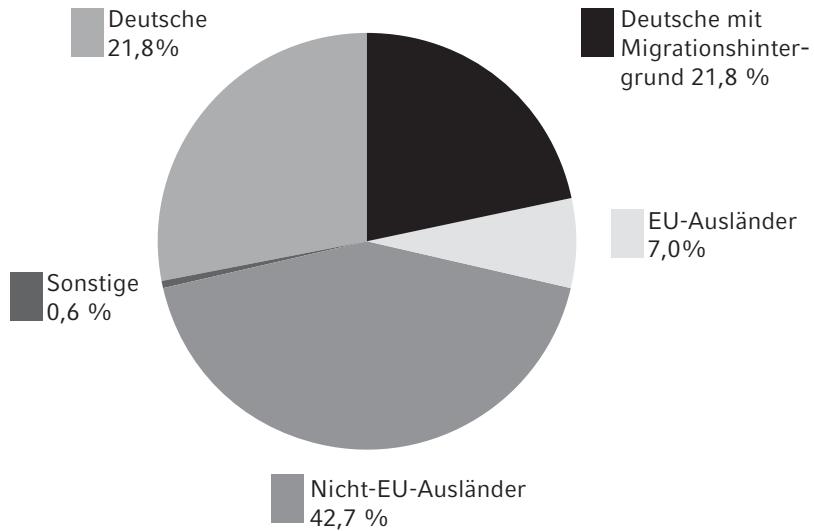
Basis: 12.356 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

Interessant ist der Blick auf die Entwicklung der Teilnehmer/innenzahlen über die zweijährige Laufzeit. Der Anteil der Teilnehmerinnen nimmt ständig zu. Anders jedoch die Entwicklung bei den Männern. Ihre Zahl nimmt stetig ab. Hier sei die These gewagt, dass in Frauennetzwerken untereinander von erfolgreich absolvierten Maßnahmen/Trainings berichtet wird und andere Frauen „mitgebracht werden“. Dies spiegelt sich auch in zahlreichen Interviews mit den Teilnehmerinnen wieder, die sagen, sie hätten über Freundinnen oder Verwandte von den Maßnahmen gehört und würden diese Informationen auch an die eigenen Kreise weiterreichen. Männer scheinen von diesen kommunikativen Zirkeln eher nicht zu profitieren.

### Staatsangehörigkeit und Status der Teilnehmer/innen

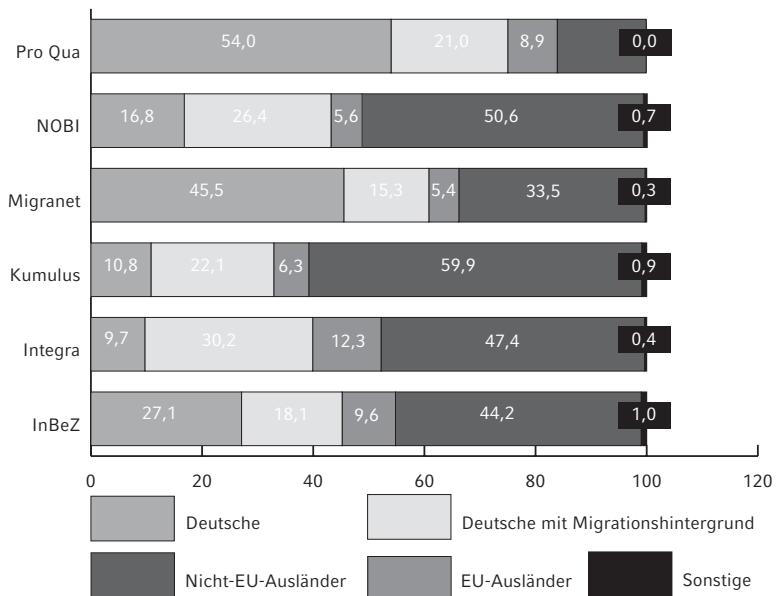
Ein Blick auf den rechtlichen Status der Teilnehmer/innen zeigt, dass zu etwa 27,9% Deutsche und zu 72% Menschen mit Migrationshintergrund (EU-Ausländer/innen, Nicht-EU-Ausländer/innen, Deutsche mit Migrationshintergrund und Sonstige) zur Zielgruppe gehören. Das Netzwerk setzt an zwei Hebeln an. Zum einen sollen Migranten/innen fit für den Arbeitsmarkt gemacht werden und zum anderen sollen sich Regelinstitionen interkulturell öffnen.

### Staatsangehörigkeit der Teilnehmer/innen (Werte in Prozent)



Basis: 2.644 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis III/07

Diese Schwerpunkte werden bei einem genauen Blick auf die EP'en noch einmal deutlicher:

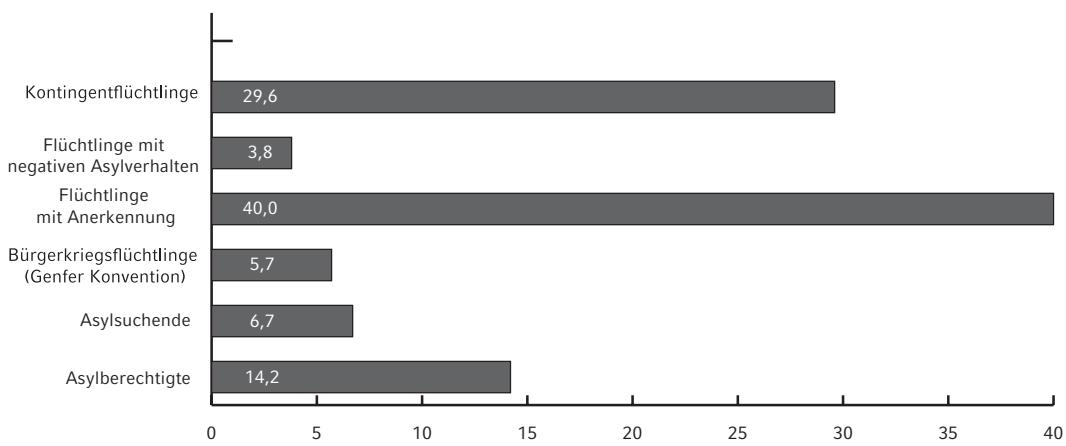


Basis: 11.416 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

Die beiden EP'en, die sehr viele Multiplikatoren/innentrainings anboten - Pro Qualifizierung und MigraNet - haben einen hohen Anteil deutscher Teilnehmer/innen (Pro Qualifizierung: 54% und MigraNet: 45,5%). EP'en, die viele Schulungen durchführten (so z.B. NOBI im Bereich berufsbezogenes Deutsch oder KUMULUS-PLUS mit den Qualifizierungslehrgängen), haben mit 50,6% bzw. 59,9% einen sehr hohen Anteil von Nicht-EU-Ausländern/innen in den Maßnahmen.

Die Personengruppe, die weder aus Deutschen, noch EU Bürgern/innen, noch Deutschen mit Migrationshintergrund besteht, teilt sich nach ihrem Status wie folgt auf:

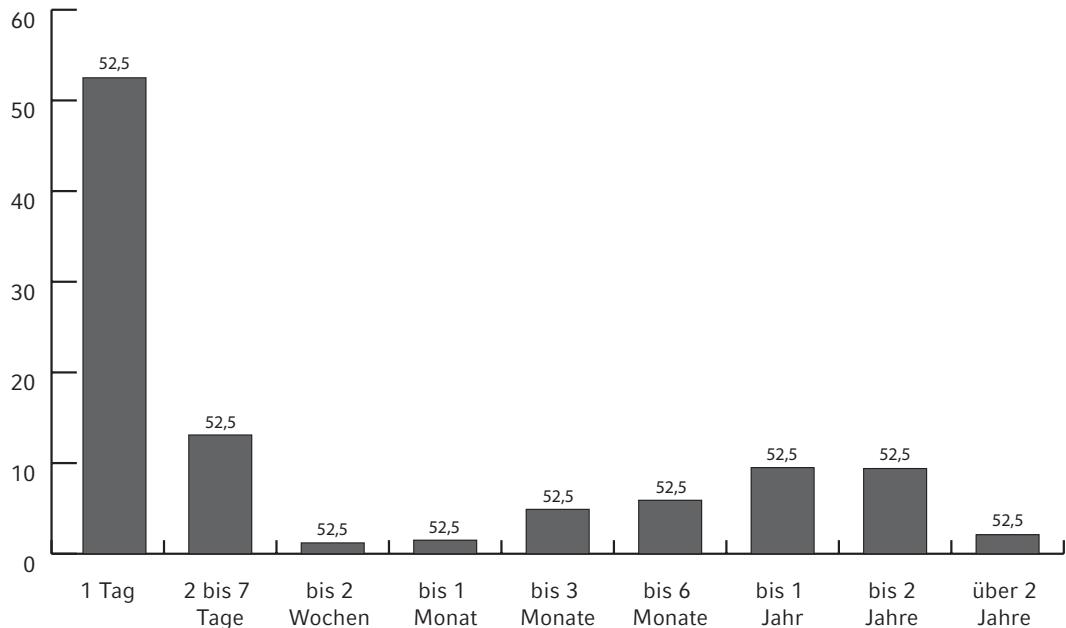
Status der Teilnehmer/innen (Werte in Prozent)



Mit 40% bilden in dieser Gruppe anerkannte Flüchtlinge die größte Gruppe.

Die letzten Tabellen gehen auf die Maßnahmedauer und die Zusammensetzung der Teilnehmer/innen ein.

### Dauer der Maßnahme (Werte in Prozent)



Basis: 12.010 Teilnehmer/innen in der Zeit vom III/05 bis II/07

Der größte Anteil der Angebote bestand aus Maßnahmen mit einem bis sieben Tagen Dauer. Hier handelt es sich in erster Linie um interkulturelle Trainings, Informationsveranstaltungen oder Beratungen, während sich hinter den länger dauernden Angeboten neben Einzelfällen mit mehreren Folgeberatungen meist Qualifizierungsmaßnahmen verbergen.

#### 4.1.2. Sind die Ziele erreicht worden ?

Um zum übergeordneten Ziel – der Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt – beizutragen, wurden eine Reihe operativer Ziele von den Entwicklungspartnerschaften definiert:

- Sensibilisierung von Ansprechpartnern/innen und Multiplikatoren/innen für die spezifischen Potenziale und Bedarfe von Migranten/innen
- Entwicklung und modellhafte Erprobung neuer Ansätze für eine wirkungsvolle Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt
- Anpassung vorhandener Instrumente an die spezifischen Bedarfe von Migranten/innen
- Implementierung von erprobten Modellen und Ansätzen in den Regeleinrichtungen, Strukturen und Angeboten
- Qualifizierung von Ansprechpartnern/innen und Multiplikatoren/innen (interkulturelle Schulungen)

- interkulturelle Öffnung von Betrieben und Institutionen
- persönliche Stärkung und berufliche Qualifizierung von Migranten/innen für den Arbeitsmarkt
- Aufbau von Netzwerkstrukturen und Fachforen
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit und speziell der Betriebe für die Potenziale von Migranten/innen
- stärkere Einbeziehung von Migranten-Communities und Migrantenselbstorganisationen in die Strukturen und Fachkreise
- Erhöhung der Transparenz von Beratungs- und Qualifizierungsangeboten
- Förderung der Teilhabe von Migranten/innen an Qualifizierungsangeboten
- Erleichterung der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen
- Implementierung eines ganzheitlichen Beratungsansatzes
- Abstimmung der Angebote und Bedarfe aufeinander.

An dieser Stelle soll bemerkt werden, dass es bei einer modellhaften Erprobung neuer Handlungsansätze im Rahmen von Projekten nicht primär darum geht, möglichst viele Fallzahlen zu „produzieren“, sondern dass der Erkenntnisgewinn im Vordergrund steht. Nicht alles ist vorhersehbar oder planbar, das heißt, es können auch ungeahnte Hindernisse auftauchen, einige Zielgruppen werden womöglich nicht erreicht, dafür aber andere erschlossen, die geplanten Maßnahmen erweisen sich unter Umständen als nicht wirkungsvoll, so dass andere herangezogen werden usw.

Es geht darum, auch solche etwaigen Abweichungen aufzugreifen und im Sinne einer Ergebnissicherung im Gesamtkontext zu interpretieren.

Im Großen und Ganzen konnten die Entwicklungspartnerschaften die oben genannten Ziele im Rahmen ihrer Projektaktivitäten erreichen. Die Ergebnisse wurden dementsprechend als Good Practice in verschiedenen Netzwerken, Fachforen und in der Öffentlichkeit vorgestellt und anderen Akteuren zugänglich gemacht. Einige Institutionen haben geeignete Ansätze in ihre Regelangebote aufgenommen und werden sie weiterführen.

Der Zugang zur Gruppe der Migranten/innen ist in allen Teilprojekten gelungen, die Angebote wurden an die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst und wurden ihnen gerecht. Die meisten Teilnehmer/innen konnten durch die Projekte gut auf ihren weiteren Weg gebracht werden.

Die Abschlussquoten in den Qualifizierungsmaßnahmen waren überdurchschnittlich hoch. Durch die Strukturen des EQUAL-Projekts wurde es auch möglich, jene Gruppen von Migranten/innen zu erreichen, die keine Leistungen von den Arbeitsagenturen oder den ARGEen erhalten. Damit ist ein sehr viel breiterer Zugang gelungen, als es ansonsten oft der Fall ist. Die Mehrzahl der maßnahmenbezogenen TP'e konnten einen - bisweilen erheblichen - Zuwachs an Sprach- und Kulturkompetenzen konstatieren und in vielen TP'en gehörte die Vermittlung von Praktika sowie die Herstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen bzw. Businesspläne zum Standard.

Ein nicht zu unterschätzender Erfolg der Projekte ist in der Stärkung der Motivation und des Selbstbewusstseins der Teilnehmer/innen zu sehen, was sich an einer sehr geringen Abbruchquote und geringen Fehlzeiten ablesen lässt. Eine große Rolle hierbei spielte der Einsatz von wertschätzenden Kompetenzfeststellungsverfahren sowie das persön-

liche Coaching und die ganzheitliche Beratung, die IQ-weit praktiziert wurden. Sowohl die Projektmitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen als auch externe Beobachter/innen betonten einen großen Zuwachs an Selbstwert, Aktivierung, Gestaltungskompetenz und Handlungsfähigkeit, sowohl in beruflicher Hinsicht als auch im privaten Bereich.

„Ich bin beeindruckt, wie sich die Teilnehmerinnen entwickelt haben. Kein Vergleich zu dem geringen Selbstvertrauen, das sie bei Beginn hatten: keine Erfahrung mit einem deutschen Unternehmen, schlechte Sprachkenntnisse. Aber sie haben jetzt fachliche und soziale Kompetenzen erworben und haben viel Selbstvertrauen getankt, und haben jetzt auch einen Willen. Das bequem auf dem Sofa zu Hause bleiben ist erledigt. Schlimmstenfalls ziehen sie weg. Aber die kommen unter, davon bin ich überzeugt, die sind so fit, die werden arbeiten. Sie sind absolut berufsfähig. Wenn nicht sofort eine hohe Vermittlungsquote gleich nach dem Projekt da ist, sie wird im Laufe eines Jahres erreicht werden. Da bin ich bombensicher.“ (Strategischer Partner)

„Wir kriegen nicht nur Informationen vom Trainer, wir kriegen auch Hilfe. Ich habe jetzt Zutrauen gewonnen. Ich hatte mir die Ziele aufgeschrieben, mein Deutsch zu verbessern und ein Praktikum zu finden und das habe ich erreicht. Der Kurs hat mir geholfen, meine Ziele genau zu beschreiben und mich darauf auszurichten. Und das ist gut. Man fühlt sich auf jeden Fall sicherer, das ist ganz deutlich. Für mich war es auch wirklich schwierig zu verstehen, wie man in Deutschland Bewerbungen schreiben soll, das ist jetzt ganz anders.“ (Teilnehmerin)

„Manche kommen in Arbeit und finden eine Stelle. Manche haben sich aber auch in anderen Bereichen engagiert. Eine Teilnehmerin hat z. B. eine Angehörigen-Initiative unter Migranten im Krankenhaus organisiert, eine Selbsthilfegruppe der gegenseitigen Unterstützung für Angehörige von erkrankten Menschen im Krankenhaus.“ (Projektleitung)

Auch in Bezug auf Multiplikatoren/innen wurden die anvisierten Zielgruppen erreicht. Sowohl Trägerinstitutionen als auch viele relevante Akteure und Entscheidungsträger im Feld der Integrationspolitik wurden für die Potenziale und Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund sensibilisiert, interkulturell qualifiziert und in Beratungsnetzwerke eingebunden. Prozesse der interkulturellen Öffnung konnten in Betrieben der öffentlichen Verwaltung sowie in Handwerks- und Industriebetrieben in Gang gesetzt werden.

„Ein Ziel ist gewesen, uns der Zielgruppe zu widmen und erfolgreiche Maßnahmen anzubieten. Wir haben gute Erfolge auf mehreren Ebenen erzielt. Für unser Haus hat die Maßnahme dazu beigetragen, die Kompetenz im Umgang mit Migranten zu schärfen. Wir haben eine Kompetenz erworben, mit der unser Haus auch weiterhin auf Migranten zugeschnittene Angebote wird entwickeln können.“ (Projektleitung)

„Es sind aber nicht irgendwelche Leute, (die wir erreichen), sondern diejenigen, die direkt in den Vorständen sitzen. Bei den Griechen ist es der Vorsitzende der griechischen Gemeinde Deutschland. Bei den Italienern ist es der Geschäftsführer. Bei den Spaniern ist es jemand, der im Vorstand vertreten ist, und auch bei DITIF jemand aus dem Bundesvorstand.“ (Projektleitung)

## Erfolgsindikatoren

In etlichen Teilprojekten ist an der Dokumentation „weicher“ Qualitäts-, Erfolgs- und Wirkungsindikatoren der eigenen Arbeit intensiv gearbeitet worden. Als Beispiel folgt eine Liste für das Handlungsfeld Beratung, das im Rahmen eines Fachaustausches von

zwei EP'en netzwerkübergreifend zusammengestellt wurde. Als Erfolg der Arbeit wurde definiert, wenn:

- es gelingt, die Motivation zur Eigenaktivität zu stärken und die Beratenen zu Folgeberatungen wiederkommen
- es gelingt, zu den Ratsuchenden eine Vertrauensbrücke aufzubauen
- sich eine Verbindlichkeit herstellt in Bezug auf Verabredungen über nächste Schritte und die Ratsuchenden (von sich aus) Rückmeldungen über ihren Stand geben und keine Scheu haben, auch auf einem Dokument (Vereinbarung) ihre Unterschrift zu leisten
- es gelingt, die Probleme der Ratsuchenden zu erkennen
- das Anliegen der Ratsuchenden je nach Ausgangslage in realistische Ziele und Teilschritte, die dorthin führen, umgearbeitet werden kann
- bei den Ratsuchenden eine Veränderungsbereitschaft erhalten oder neu erarbeitet werden kann
- eine Weiterleitung in eine „passgenaue“ Qualifizierung oder auf einen Praktikumsplatz erfolgt
- ein erfolgreicher Abbau von Vermittlungshemmnissen erfolgt, besonders im persönlichen Bereich (Wohnungs- und familiäre bzw. finanzielle Probleme usw.)
- durch das Mitbringen von Familienangehörigen/Freunden Ratsuchende ihr Vertrauen in die Qualität und den Nutzen der selbst erlebten Beratungsleistung zeigen
- Ratsuchende nicht mehr mit der Haltung kommen „ich muss hierher“ (nach Zuweisung z. B. vom Jobcenter), sondern sagen „ich will hierher kommen“
- Fallmanager/innen bei ARGEs das Beratungsangebot zur Kenntnis nehmen, es wertschätzen und als qualitativ wertvolle Entlastung bewerten (weil sie selbst nicht genügend Zeit für vertiefende Beratung haben), und Ratsuchende zur Beratung an die Teilprojekte weiterleiten
- es gelingt, Vorbilder sichtbar zu machen bzw. aktuelle, neue (Rollen)Vorbilder herauszuarbeiten
- die Ratsuchenden zu einer individuellen Standortbestimmung, die gemeinsam erarbeitet wird, bereit sind
- von den Ratsuchenden ein zentrales persönliches Ziel formuliert wird
- ein Kompetenzprofil bzw. eine Kompetenzbilanz ausgearbeitet wird
- die Selbstsuche nach einem Arbeitsplatz ermöglicht wird und in Gang kommt
- es gelingt, den Ratsuchenden ihre informell erworbenen Kompetenzen bewusst zu machen, so dass sie eigene Wege zu deren „Einsatz“ suchen wollen
- es vor allem bei Frauen gelingt, Klarheit in der Grundsatzfrage der Balance zwischen Familien- und Berufsorientierung zu gewinnen
- die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, ausgebildet sowie generell die Entscheidungsfähigkeit gestärkt wird
- Die Ratsuchenden aktiv, selbstverantwortlich und zielorientiert handeln.

Greifbare Erfolge der Projekt- und Netzwerkarbeit ergeben sich nicht von selbst durch die Bereitstellung von Unterstützungsangeboten für Migranten/innen. Die Angebote müssen sich als attraktiv bewähren, von den Zielgruppen anerkannt werden und durch ihre spezifische Leistungsqualität gewährleisten, dass die gebotene Unterstützung die Teilnehmer/innen auch weiterbringt. In dieser Hinsicht haben die Teilprojekte des Netz-

werks IQ in einem ständigen Prozess der Feinsteuerung und flexiblen Nachjustierung an der Anpassung an den Bedarf der Zielgruppen gearbeitet, so dass die selbst definierten Erfolgsfaktoren mehrheitlich erreicht werden konnten.

Nicht zuletzt ist die Etablierung funktionierender und nachhaltiger Netzwerke auf regionaler wie auch bundesweiter Ebene als ein wesentlicher Erfolg und eine wesentliche Zielerreichung zu werten. Die einzelnen EP'en sowie das Netzwerk IQ als Ganzes konnten in der Projektlaufzeit viel Aufmerksamkeit und Interesse für ihre Arbeit verbuchen und wurden von Entscheidungsträgern als kompetente Partner wahrgenommen.

Viele Effekte der Arbeit werden sich erst mit der Zeit einstellen und lassen sich im Rahmen des Projektes nicht erfassen. Fragen wie die nach der Wirksamkeit der Öffentlichkeits-, Vernetzungs- oder Multiplikatorenarbeit, nach dem Nutzen und der Wirkung von Produkten, aber auch zur „interkulturellen Kompetenz und Öffnung“ sind schwer messbar und können erst nach einer gewissen Zeit überprüft werden.

Bei Prozessen der Sensibilisierung stellt sich das Grundproblem, dass nicht immer nachvollzogen werden kann, ob und inwiefern die Akteure erreicht werden, d. h. wie sie die Gesprächsinhalte aufnehmen, wie sie in der Folge mit den übermittelten Informationen umgehen und ob sie daraus weitere Schritte ableiten. Vielfach werden Prozesse in Gang gesetzt, die erst zu einem späteren Zeitpunkt Wirkung entfalten. Eine Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt könnte hierzu mehr Aufschluss geben. Oft liegen zwischen Initiierung und Wirkung mehrere Schritte, so dass eine Kausalität nur sehr eingeschränkt abgeleitet werden kann. Solche „Dunkelziffern“ müssen bei der Bewertung mitbedacht werden.

Dennoch lässt sich nachvollziehen, dass sich für die von den Projekten erreichten Migranten/innen die Barrieren zur Integration in den Arbeitsmarkt erheblich abbauen ließen und entscheidende arbeitsmarktpolitische und gesellschaftliche Akteure sich bewusst und differenziert mit den Potenzialen von Migranten/innen auseinandergesetzt und neue Einsichten erlangt haben.

#### 4.1.3. Was waren Hürden?

Bei der Umsetzung der Netzwerk- und Projektziele trafen die EP'en und TP'e auf unterschiedlich geartete Hürden und Hindernisse, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

Vor allem die Umsetzung strukturbildender und strukturverändernder Ziele war mit erheblichen Reibungsverlusten verbunden und konnte trotz der vielen positiven Ergebnisse und Kooperationen, die in der Projektlaufzeit erreicht wurden, nicht immer in der ursprünglich geplanten Form verwirklicht werden. Nicht überall konnten geplante verbindliche Formen der Zusammenarbeit mit Behörden, Arbeitsmarktdienstleistern oder politischen Entscheidungsträgern ausgehandelt werden. Vor allem, wenn die Teilprojekte nicht direkt bei den genannten Institutionen angesiedelt waren oder Partnerschaften und Kooperationsformen ganz neu errichtet werden mussten, gestaltete sich der Aufbau einer konstruktiven und strukturell wirksamen Zusammenarbeit als äußerst mühselig und erbrachte nicht immer das gewünschte Ergebnis.

Als schwierig gestaltete sich die anvisierte Zusammenarbeit vor allem dann, wenn die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Migranten/innen sowie die interkulturelle Öffnung nicht als Leitbilder der Institution verankert waren. Hier konnte zwar eine gute und engagierte Zusammenarbeit mit einzelnen Mitarbeitern/innen oder Fallmanagern/innen erzielt werden, die auch den Ratsuchenden konkret zugute kamen. Es konnte aber nicht davon ausgegangen werden, dass dies garantierter Standard ist, von dem infolgedessen alle Ratsuchenden bzw. Klienten profitieren würden. Hier ist die Qualität personenabhängig und wird nicht von der Institution getragen. Dies stellt insofern ein Problem dar, da sich zum einen personelle Wechsel und Umstrukturierungen immer wieder auf die Zusammenarbeit auswirken und zum anderen die Qualität der Lösungen für die Ratsuchenden stark variiert – je nach Kenntnisstand und Engagement bzw. Bereitschaft oder auch zeitlichen Ressourcen des/der einzelnen Mitarbeiter/in, sich dementsprechend zu informieren.

Auf der anderen Seite reicht es ebenso wenig aus, die jeweiligen Führungsebenen interkulturell zu „sensibilisieren“ und mit der Notwendigkeit vertraut zu machen, die Zielgruppe Migranten/innen einschließlich ihrer Ressourcen und Bedarfe wahrzunehmen und sich auf sie einzustellen, wenn hier kein top-down erfolgt. Diese Philosophie muss ebenso an die einzelnen Mitarbeiter/innen, Fallmanager/innen und Sacharbeiter/innen herangetragen werden, und zwar in einer Form, dass sie auch in der alltäglichen Arbeit – viele betreuen unterschiedliche Zielgruppen – präsent bleibt.

Bei den ARGEs und Jobcentern kommt noch hinzu, dass die Vermittler/innen aus vollkommen anderen Bereichen wie Post, Gartenamt, Bahn kamen und nicht nur in Bezug auf die Zielgruppe Migranten/innenein hoher Fortbildungsbedarf bestand. Diese strukturellen Hürden erforderten von den Projektmitarbeitern/innen ein hohes Maß an „Mediationsarbeit“ in Form von Begleitung ratsuchender Migranten/innen bzw. Betriebsinhabern/innen mit Migrationshintergrund gegenüber den Institutionen, Kammern und Arbeitsmarktdienstleistern. Auf der anderen Seite erforderte die Aufnahme von Gesprächen mit den Arbeitsmarktdienstleistern in manchen Regionen einfach auch viel Geduld und Beharrlichkeit.

„Bei den Agenturen und ARGEs ist es einfach ein Systemfehler. (...) Da muss ich dreimal anrufen und dann heißt es: ‚Kennen wir nicht.‘ Wir haben schon 100 Mal Material geschickt. Wieso wird das nicht weitergereicht? Warum wissen die Berater nicht, dass es uns gibt? Wenn die Zweifel haben, ob unser Angebot etwas taugt, warum werden wir nicht eingeladen und befragt? Ich versuche seit Wochen, da eingeladen zu werden und das Projekt vorzustellen und jetzt muss ich da wieder anrufen. ‚Ja, ich soll mal Infomaterial schicken, sie melden sich‘. Sie melden sich nicht mehr! Ob da ein Mensch sitzt, der dafür keine offenen Ohren hat, oder ist es ein Systemfehler?!” (Projektmitarbeiter)

Eine Hürde, die sich auf die Beratungsqualität auswirkt, ist, dass die Beratung von Ratsuchenden, die von den ARGEs/Jobcentern im Zuge einer Eingliederungsvereinbarung geschickt werden, nicht freiwillig geschieht – was jedoch eine Grundvoraussetzung für eine auf gegenseitiges Vertrauen basierende Beratung darstellt, in welcher alle Themen und Bedenken offen angesprochen werden können. Darüber hinaus bedürfen bei diesem Personenkreis die Beratungsergebnisse immer noch der Genehmigung der Vermittlerin oder des Vermittlers: Hier ist der Spagat zu leisten, einerseits die Ratsuchenden zu empowern, mit ihnen ein breites Spektrum an Möglichkeiten zu erarbeiten und auf der anderen Seite keine zu großen Erwartungen zu wecken. Denn die Entscheidungen bei den

Arbeitsmarktdienstleistern fallen dabei nicht unbedingt im Sinne der Ratsuchenden aus.

„Diese Blockade ist einfach da bei den Ämtern. Ich wusste, dass es einen Kurs gab, für den ich die Voraussetzungen mitbrachte, aber der zuständige Mitarbeiter hat einfach gesagt, nein, den Kurs gibt es nicht und Sie kriegen ihn nicht. Die Kursleiterin hat dann anrufen müssen und es mit dem Arbeitsamt klargemacht. Sie haben dann doch unterschrieben und die Genehmigung mit nach Hause geschickt. Ohne diese Hilfe hätte ich diese Chance nicht bekommen.“ (Teilnehmerin)

Ein weiterer Punkt, der als partielles Hindernis für die Erreichung der Projektziele gesehen wurde, ist die Ausgestaltung der Abwicklungs- und Bewilligungs-prozeduren im EQUAL-Programm. Die dadurch zusätzlichen arbeitsaufwändigen Anforderungen an die ohnehin mit einem äußerst knappen Zeitkontingent ausgestatteten Projektleiter/innen und -mitarbeiter/innen waren in etlichen Projekten zumindest in der Anfangszeit nur schwer zu bewältigen. Auch der Finanzierungsmodus unter den Bedingungen des EQUAL-Programms machte es zumindest in Einzelfällen erforderlich, Projektgelder aus Eigenmitteln vorzu-strecken. Kleinere Träger können solche Vorfinanzierungen aber nicht leisten, ohne die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit zu überschreiten.

Die fehlende mittel- und langfristige Perspektive einer Projektfinanzierung stellt neben der Unsicherheit bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes auch einen Unsicherheitsfaktor für die Zielgruppe dar. Gerade für die sich häufig in instabilen Lebenssituationen befindenden Ratsuchenden wäre ein klares Signal, dass das Unterstützungsangebot auch weiterhin für sie offen steht, hilfreich. Dies trifft vor allem den Bereich der Beratung, die einen von vorneherein nicht zeitlich zu definierenden Prozess darstellt.

„Ich denke, die Arbeit, die angefangen wurde, muss weitergeführt werden, das ist ja nicht so, als wenn man einen Hausbau abschließt. Bei Projekten, wenn sie mit Menschen zu tun haben, die im Prozess sind, kann man nicht sagen, es tut mir leid, jetzt könnt ihr nicht mehr kommen. Gerade bei Beratung ist ein Prozess begonnen worden. Unter dem Aspekt sollte er weitergeführt werden, unter welchem Namen oder Titel auch immer.“ (Projektleitung).

Die kurze Projektlaufzeit in Kombination mit dem geringen Stundenkontingent ist auch insofern ungünstig, als es eine gewisse Anlaufzeit braucht, um Abstimmungsprozesse innerhalb der eigenen Netzwerke zu etablieren, und auch Strukturen mit arbeitsmarktrelevanten externen Akteuren wie zum Beispiel den strategischen Partnern, Betrieben und politischen Entscheidungsträgern zu errichten. Auch der Ergebnistransfer, das Qualitätsmanagement, das Organisieren von öffentlichkeits-wirksamen Fachveranstaltungen, die Öffentlichkeitsarbeit und die transnationale Zusammenarbeit brauchen entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen, die so nicht immer gegeben waren. Zum Teil wurden nachträglich Änderungsanträge geschrieben, um die zusätzlich zu investierende Zeit zumindest teilweise abzudecken.

Auch in zeitlicher Hinsicht gab es bei der Akquise der Zielgruppen Schwierigkeiten. Das gilt vor allem für die Arbeit mit Multiplikatoren/innen, Betrieben, Behörden und Kammern. Gerade die Beratungsprozesse, die interkulturellen Schulungen vorangingen, gestalteten sich über ein Jahr lang äußerst zäh, so dass die Teilprojekte unter einem hohen, auch zeitlichen, Druck standen, die anvisierten Ziele im gegebenen Zeitraum noch zu erreichen. Aber auch die betriebliche Beratungsarbeit lebt von einer langfristig angelegten tagtäglichen Vertrauensarbeit.

„Es war eine große Hilfe, dass vor EQUAL schon ein ähnliches Projekt da war, sonst hätten wir ein Jahr Anlaufzeit gebraucht.“ (Projektmitarbeiter)

Die beschriebenen Schwierigkeiten in der Anlaufphase verwandelten sich allerdings in eine hohe, kaum noch zu bewältigende Nachfrage in den Bereichen interkulturelle Schulungen und Qualifizierung, wo alsbald Wartelisten eingeführt wurden. Auch die Dienstleistungen im Bereich der betrieblichen Beratung wurden in steigender Zahl von den Betrieben angefragt. Da es sich hier um Pilotprojekte handelt, in denen innovative Ansätze und Curricula erprobt werden, bedarf es neben einer gewissen Anlaufzeit auch an zeitlichen Spielräumen, um den Projektverlauf, die Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern und die Netzwerkarbeit innerhalb der EP'en und in den IQ-weiten Facharbeitskreisen zu reflektieren, Ziele zu überprüfen und neu zu definieren. Dass die Projekte dennoch zahlreiche Produkte, innovative Ansätze und auch nennenswerte Netzwerkerträge hervorbrachten, ist dem hohen, unter Einsatz von de facto unentgeltlichen Überstunden, geleisteten Engagement der Projektleitungen und Mitarbeiter/innen zu verdanken.

Teilweise stießen die Projekte mit ihren Angeboten der interkulturellen Schulung und länderspezifischen Seminaren auf Widerstand der Behörden und Betriebe, die hierfür wesentlich weniger Zeit einplanen wollten, als im Konzept der Teilprojekte vorgesehen war. Auch wenn letztendlich Kompromisslösungen gefunden wurden, besteht die Schwierigkeit, dass es gerade für Kleinere und Mittlere Unternehmen teilweise kaum möglich ist, Mitarbeiter/innen für gegebenenfalls auch mehrtägige Trainings freizustellen, aber jedoch wirklich nachhaltig greifende Konzepte eine gewisse Zeit erfordern und es bei Behörden mit gewachsenen Strukturen und Leitbildern im Grunde oft fraglich ist, ob einmalig stattfindende Schulungen grundlegende Veränderungen bewirken.

Auch die bereits erwähnten strukturellen Stolpersteine wie die fehlende Anerkennung von Abschlüssen sowie die fehlende Wahrnehmung und Würdigung von Ressourcen erschweren die Projektarbeit bzw. erforderten konzeptionelle Anstrengungen und auch Fantasie, um dennoch in den Ressourcen und Zielen der Zielgruppe angemessenes Ergebnis zu erreichen. Ohne die Bereitschaft der entsprechenden Entscheidungsträger zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen und ohne einen Standpunktwechsel in der Wahrnehmung der Zielgruppe kann die Arbeit in den Projekten nur bedingt greifen.

Teilweise hatten die Projekte auch mit regionalspezifischen Rahmenbedingungen zu tun, wie z. B. der Strukturschwäche des landwirtschaftlich geprägten Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern, das bei einer relativ großen Fläche mit einigen nur schwer erreichbaren Regionen eine geringe Bevölkerungsdichte aufweist. Oder in Berlin, wo sich die Projekte seit der Wende mit einer sukzessive wegbrechenden Industrie auseinander setzen müssen: Vor allem Migranten/innen aus der ersten Generation waren im produzierenden Gewerbe beschäftigt und müssen sich nun vollkommen neu orientieren und qualifizieren, wobei bei den hiervon Betroffenen der Anteil an geringer qualifizierten und lernungsgewohnten Personen hoch ist.

In den neuen Bundesländern ist der Bereich Migration und Integration relativ neu, weshalb hier weder auf langjährige Erfahrungen in der Arbeit mit der Zielgruppe Migranten/innen, noch auf eine gewachsene Infrastruktur und/oder etablierte Netzwerke der migrationsspezifischen Arbeit zurückgegriffen werden kann. Auch ist der Anteil von Menschen

mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung wesentlich geringer als in den alten Bundesländern und Berührungspunkte zur „Mehrheitsgesellschaft“ sind kaum vorhanden. Gerade im Bereich der interkulturellen Öffnung brauchte es aus diesen Gründen eine entsprechend längere Anlaufzeit, da erst einmal das Bewusstsein für einen Handlungsbedarf geschaffen werden musste. In diesen Regionen bestand und besteht ein großer Teil der Arbeit im Schaffen von Netzwerken. Diese Netzwerkarbeit und der Transfer von Erkenntnissen erfordern ein hohes Engagement durch die Projektmitarbeiter/innen, die dies neben ihrer alltäglichen eigentlichen Projektarbeit leisten.

Erfahrungen von offener Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit im alltäglichen Leben, aber auch auf dem Arbeitsmarkt kommen gerade in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland verstärkt vor.

„Wir haben auch Erlebnisse, zum Teil aus den ARGEs heraus gespiegelt, wo die Fremdenfeindlichkeit, die wir hier haben, sich auch in diesem Bereich spiegelt, das ist auf jeden Fall auch ein Moment unserer Rahmenbedingungen, was wir an Fremdenfeindlichkeit und Ausgrenzung hier erleben. Es wurde mal gesagt, die hohe Arbeitslosenquote sei systemgefährdend, hier ist es insofern der Fall, als wir die NPD im Landtag haben. Die wirtschaftliche und soziale Situation ist da schon so kritisch, dass es dazu kommt, dass die NPD in den Landtag einzieht, dass hier national befreite Zonen ausgerufen worden sind, und dass es den Migranten gerade in den Bereichen ganz besonders schwer fällt, irgendwo Fuß fassen zu können. Und wo du natürlich mit den Unternehmen kräftiger agieren musst, damit sie diesen Menschen eine Chance geben – bis dahin, dass die Unternehmen tatsächlich Angst haben vor der „gesellschaftlichen, öffentlichen Meinung“, da einen Russen anzustellen, oder gar einen „Neger“! Das ist heute gesellschaftlich, jedenfalls in einigen Regionen, ohne weiteres drin – also die Braunen sind gesellschaftsfähig geworden, das ist in die Mitte gerückt.“ (Projektleitung)

Die in den neuen Bundesländern angesiedelten Teilprojekte hatten ob der genannten Rahmenbedingungen auch Pionierarbeit zu leisten. Allerdings handelt es sich um ein Problem, das nicht allein durch regional arbeitende Projekte zu beheben ist. Hier sind politische Konzepte und ein Eingreifen auf gesamtdeutscher Ebene dringend erforderlich.

#### 4.1.4. Weiterentwicklungen

Eines der wesentlichen Merkmale der Arbeit in den EP'en und TP'en ist die Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppen. Im Verlauf der Projektarbeit wurden diesbezüglich etliche Erkenntnisse gewonnen, die sich in konzeptionellen Veränderungen niederschlagen. Die ursprünglich konzipierten Methoden und Ansätze wurden während der gesamten Projektlaufzeit regelmäßig unter der Fragestellung überprüft, welche Ansätze das gesetzte Ziel der Arbeitsmarktintegration erreichen bzw. den Weg dorthin unterstützen und welche Ansätze, Module, Konzepte und didaktische Vorgehensweisen diesbezüglich verändert bzw. ergänzt werden können. Im Folgenden werden die wesentlichen Linien der Konzeptveränderungen bzw. -weiterentwicklungen infolge von Erkenntnissen bezüglich der tatsächlichen Bedarfe der Zielgruppen dargestellt.

Eine Erkenntnis betrifft den Zeitfaktor in der Arbeit mit Migranten/innen. Es hat sich herausgestellt, dass sowohl in der Kommunikation als auch bei der Vermittlung von Lehrinhalten bei der Zielgruppe der Migranten/innen mehr Zeit eingeplant werden muss, vor allem für Erläuterungen von Begrifflichkeiten, aber auch von Konzepten, die immer auch

von einem kulturellen Hintergrund geprägt sind. Deutlich wird das zum Beispiel bei den Kompetenzfeststellungsverfahren in der Frage der Schlüsselkompetenzen, wo es nicht ausreicht, diese zu übersetzen, sondern das ganze Denken, das dahinter steht, verdeutlicht werden muss.

„Wir haben uns auch angewöhnt, langsam, deutlich und auch einfach zu sprechen. Wir ermutigen die Frauen auch, immer zu fragen, wenn sie was nicht verstehen, auch beim Feedbackgespräch, wo wir Fachbegriffe verwenden. Das sind auch komplizierte Sachverhalte, da müssen wir lange reden, bis die andere Seite das auch verstanden hat.“ (Projektleitung)

„Man muss den Lehrgang fachlich anders steuern, es geht langsamer, die Teilnehmer nehmen langsamer auf, man muss viel in Kleingruppen arbeiten, mehrfach erklären.“ (Projektmitarbeiterin)

Im Laufe der Projektarbeit wurde ebenfalls ein wesentlich höherer Bedarf an auch begleitender Sprachförderung festgestellt als ursprünglich angenommen, so dass bestehende Angebote um sprachliche Module aufgestockt wurden. Dabei ging es unter anderem darum, Teilnehmende sprachlich in die Lage zu versetzen, einer Qualifizierung folgen zu können. Die Veränderungen bestanden zum einen in der Einführung von Sprachtests bzw. Sprach-Checks, um von vorneherein abschätzen zu können, ob die Teilnahme an einer Qualifizierung sinnvoll ist oder ob erst einmal eine Sprachförderung erfolgen sollte, zum anderen wurden zusätzlich Deutschkurse mit unterschiedlichen Schwerpunkten eingerichtet, zum Beispiel ein Sprachtraining zur Aussprache oder ein vorbereitender Sprachkurs mit Fokus auf die folgenden Inhalte eines Lehrgangs.

Darüber hinaus wurden Zusatzangebote zu den sprachlichen Anforderungen am Arbeitsplatz aufgenommen bzw. auch Kurse, in denen die Themen Bewerbung und Arbeitsmarkt sprachlich aufbereitet werden.

Im Bereich Bewerbung wurde trotz zahlreicher Angebote eine hohe Nachfrage und auch Bedarf an Unterstützung beim Zusammenstellen der Bewerbungsunterlagen sowie an Betreuung und Training beim Verfassen von Lebensläufen und Anschreiben festgestellt. Hierauf reagierten die Teilprojekte mit Zusatzangeboten oder der Intensivierung bestehender Angebote. Teilweise wurde dies auch in die Beratung mit integriert.

„In bestimmten Maßnahmen sind Bewerbungstrainings mit enthalten, aber ich merkte, dass, wenn die Ratsuchenden von diesen sogenannten Profiling-Maßnahmen, die im Auftrag der ARGE durchgeführt werden, kommen, dass das nicht den Vorstellungen entspricht, die ich von Bewerbungstrainings habe. Es gibt durchaus Maßnahmen, da gehört ein Bewerbungstraining dazu, aber die Ratsuchenden fragen trotzdem danach, also ist der Bedarf da. Es wird angeboten, das versucht ja jeder, aber wie es dann gemacht wird, da muss ich nachrüsten.“ (Projektleitung)

Ebenso besteht ein Bedarf an der Vermittlung von Kulturtechniken bzw. von Orientierungshilfen in alltäglichen praktischen Belangen. Für die Bewältigung des Alltags notwendige Kenntnisse wie zum Beispiel zum Einrichten eines Bankkontos, zur Antragstellung oder zur Vereinbarung von Terminen, aber auch Informationen über bestehende Institutionen und Einrichtungen wie Kindertagesstätten oder Bibliotheken wurden in Maßnahmen integriert oder in einem Fall in einem zusätzlich eingeführten „Survival Kurs“ vermittelt.

Auch im EDV-Bereich wurden Zusatzmodule angeboten bzw. bestehende Unterrichtseinheiten intensiviert.

In Bezug auf die sehr heterogenen Lerngruppen bei Angeboten, die sich an Migranten/innen richten, wurden ad hoc Methoden bzw. Gruppenbildungen bei Gruppenarbeiten, die sich erst zu Beginn „zufällig“ ergaben, gezielt eingesetzt und gefördert, um die Chancen, die Heterogenität bieten kann, zu nutzen: Die Gruppen wurden so zusammengesetzt, dass sowohl die jeweils Fortgeschrittenen in der Rolle des/der Lehrenden als auch die weniger Fortgeschrittenen als Lernende vom Unterricht profitieren konnten. Da der Wissensstand in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich verteilt ist – manche bringen fachliche Vorkenntnisse mit, manche sind sprachlich weiter fortgeschritten – wechseln auch die Rollen der Teilnehmenden.

„Wir mussten an den Konzepten hier nicht viel ändern, hinzu kam aber die Arbeit in Peergroups, die so nicht angedacht war, sich aber herauskristallisiert hat. Die Lernenden finden sich zusammen und unterstützen sich, und diese Gruppen wechseln auch je nach Fach. Die Teilnehmer/innen, die in einem Fach mehr wissen, ziehen die, die weniger wissen, mit sich. Die weniger Guten lernen von den Guten. Diese Methodik hat sich herauskristallisiert, jetzt machen wir das auch offiziell, d.h. die Trainer achten bei der praktischen Umsetzung darauf, dass sich die Teilnehmer/innen in Gruppen zusammensetzen.“ (Projektleitung)

Auch wurden die unterschiedlichen Lernerfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden zunehmend Gegenstand der Betrachtungen im Unterricht.

Eine weitere Entwicklung betrifft die Frage der Nachbetreuung. Es hat sich herausgestellt, dass die Teilnehmer/innen auch nach Beendigung einer Qualifizierung oder eines Praktikums auf Grund von Unsicherheiten und Hemmschwellen noch Unterstützung brauchen, um den Schritt in den Arbeitsmarkt zu gehen.

„Es braucht schon eine intensive Betreuung, dass sie nach wie vor eine Anlaufstelle haben, zu der sie mit ihren Sorgen kommen können. Denn die Erfolgserlebnisse sind oft nicht gleich nach einem Kurs da, es braucht eine längere Phase, in denen die Dinge umgesetzt werden. Hierzu braucht es auch eine Begleitung.“ (Projektleitung)

Auch dient die Nachbetreuung dem Zweck, bei sich anbahnenden Problemen – dies gilt vor allem bei der Arbeit mit Gründungswilligen – rechtzeitig mit entsprechenden Hinweisen eingreifen zu können.

Die Schnittstellen zum Arbeitsmarkt wurden in Form einer verstärkten Zusammenarbeit mit Betrieben sowie der Vermittlung von Praktika und deren Begleitung in Form von regelmäßigen Auswertungsrunden intensiviert. Teilweise wurde die Vermittlung in Praktika erst nachträglich in das Programm des Teilprojekts aufgenommen, wobei die Teilprojekte aus Vorgängerprojekten bzw. anderen Arbeitssammenhängen auf gute Kontakte zu Unternehmen zurückgreifen konnten.

„Das Praktikum war am Anfang des Projekts nicht vorgesehen, sondern hat sich im Laufe des Projekts als unbedingt notwendig und sinnvoll erwiesen. Dadurch wurde auch der Unterricht modifiziert und der Prozess der Bewerbung für eine Praktikumsstelle wurde Teil des Coaching. Bewerbungsschreiben formulieren, Vorstellungsgespräche führen,

Auftreten und Dresscode einüben und in einen Bewerbungsprozess treten, wurde Teil des Kurses. Auch die Betreuung des Praktikums wurde neu ins Konzept aufgenommen und hat sich als ein Kernelement des Erfolgs herausgestellt.“ (Projektmitarbeiterin)

Es zeigte sich, dass das Absolvieren von Praktika, die entsprechend begleitet werden, sowohl einen enormen Empowerment-Effekt aufweist als auch eine Wirkung hinsichtlich einer Tätigkeit entfalten kann.

Vereinzelt wurden auch Unterrichtsmodule umgestellt, neu konzipiert oder Aufträge in Kompetenzfeststellungs-Assessments neu entworfen, um den Lern-, Erkenntnis- und Trainingseffekt für die Teilnehmenden zu erhöhen. Die Seminar- und Beratungsangebote für Gründungswillige wurden dem im Facharbeitskreis Existenzgründung entwickelten Instrument angepasst.

Im Verlauf der Zusammenarbeit in den EP'en wurden Angebote, die aufeinander aufbauen bzw. sich ergänzen, miteinander verlinkt. Teilnehmer/innen eines Kurses besuchten in sinnvoller Ergänzung Module und/oder Schulungen, die von anderen Teilprojekten angeboten wurden. Auch wurden Angebote zweier Teilprojekte zu einer zusammenhängenden Maßnahme zusammengefügt.

Auf der Ebene der Entwicklungspartnerschaften wurden zusätzliche Arbeitskreise eingerichtet, die sich an den jeweiligen Themenschwerpunkten der EP'en oder EP-übergreifenden Netzwerkarbeit orientierten, wie etwa in einem Fall eine Arbeitsgruppe zur Öffentlichkeitsarbeit. Besonders bei den regional weit verstreuten Entwicklungspartnerschaften spielten Aktivitäten, die dem Austausch im Netzwerk zu Methoden, Instrumenten und Erfahrungen aus der Projektarbeit dienten, zunehmend eine größere Rolle.

#### 4.1.5. Was bleibt?

Für die Zielgruppen der Entwicklungspartnerschaften und der einzelnen Teilprojekte bleiben die erzielten Ergebnisse, Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie im Laufe der Projektarbeit gemacht haben. Die Migranten/innen erlebten in den Projekten einen wertschätzenden Umgang und eine die Ressourcen und lebensgeschichtlichen Hintergründe würdigende Wahrnehmung ihrer Person. Auch wenn das Ergebnis Vermittlung in Arbeit (noch) nicht immer erreicht wurde, bleibt den Menschen eine höhere Motivation und die Bereitschaft, Eigeninitiative zu ergreifen, die daran gekoppelt ist, dass sie ein anderes Bild von sich aufbauen konnten und infolgedessen motivierter sind und es für möglich halten, den gewünschten Weg der Arbeitsmarkt- (und auch sozialen) Integration zu gehen.

„Ich hab jetzt mehr Motivation, überhaupt nach einer Arbeit zu suchen. Früher hieß es dann: „Sie sind nichts für uns!“ und nach zwei Mal hab ich es immer sein lassen. Aber jetzt würde ich mich auf jeden Fall mehr anstrengen! Und überhaupt ... dieses innere Gefühl – ich kann es nicht erklären – das ist anders! Es ist nicht mehr so „Ach, mich will ja eh keiner!“ oder dies oder das, sondern mehr positiv hält!“ (Teilnehmerin)

Mit der abnehmenden Resignation steigt erfahrungsgemäß auch das Interesse an der Inanspruchnahme von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten.

Die Erfolge der Teilnehmer/innen wurden auch in Form von Bannern, in Beispielbilderbüchern, interkulturellen Kalendern und einer DVD mit Erfolgsgeschichten festgehalten. Hierdurch ist es möglich, weitere Teilnehmer/innen zu motivieren, und auch arbeitsmarktrelevante Akteure von den Potenzialen der Zielgruppe und potenzielle Geldgeber von der Effektivität der Projektarbeit zu überzeugen.

Bei den Teilprojekten bleibt ein hoher Erkenntnisgewinn über die Bedarfe, Hürden, Rahmenbedingungen und Ressourcen der Zielgruppen, über das, was in der Arbeit mit den Zielgruppen funktioniert und was nicht, welche Konzepte greifen und welche keine oder nur geringe Auswirkungen haben. Dies gilt auch für die Wege, die beschritten wurden, um die Zielgruppen zu erreichen.

„Viele kommen tatsächlich durch Mundpropaganda, weniger durch Werbematerial. Deswegen halten wir auch unseren Werbeetat begrenzt, weil wir sagen, das macht gar nicht so viel Sinn, da groß in Flyer und in Plakate zu investieren.“ (Projektleitung)

„Die Teilnehmer/innen kommen zu uns über Mundpropaganda oder auch Zeitungen, diesmal auch einige über den Tagesspiegel. Wir waren diesmal im Pinnbrett (Veranstaltungskalender), das haben wir vorher nicht gemacht, weil wir dachten, die Zielgruppe liest vielleicht gar nicht den Tagesspiegel - aber weit gefehlt!“ (Projektleitung).

Der Erkenntnisgewinn betrifft auch die gewonnene Klarheit über noch zu gehende Schritte in der zukünftigen Arbeit und noch notwendige Strukturveränderungen. Dies konnte sich in konzeptionellen Überlegungen zum Teil bereits während der Projektlaufzeit, zum Teil für die Arbeit ab 2008, niederschlagen. Dazu gehören eine engere Einbindung von Arbeitgebern/innen in die Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen, ein größerer Bezug zur Arbeitswelt in der Projektarbeit, Überlegungen zu Runden Tischen mit arbeitsmarktrelevanten Akteuren sowie interkulturelle Schulungen in ARGEs bzw. Jobcentern.

Zum Teil konnten Veranstaltungen, die sich einer großen und positiven Resonanz erfreuten, als regelmäßige Veranstaltungen etabliert werden.

Die Projektarbeit hatte nicht nur einen höheren Erkenntnisgewinn für die Projektmitarbeiter/innen selbst zur Folge, sondern veränderte auch Bewusstsein und Wahrnehmung der Bedarfe bei den Trägern und in den Bildungseinrichtungen, in denen die TP'e angesiedelt waren.

„Das Projekt hat nicht nur die Arbeit der Projekte verändert und weiterentwickelt, es hat auch den jeweiligen Bildungsträger verändert. Was es braucht, um erfolgreich Migranten/innen zu integrieren, ist jetzt auch institutionell klarer, das Thema ist auf diese Weise auch bei großen Trägern angekommen.“ (EP-Koordination)

Es bleibt auch die Wirkung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen und die tägliche Arbeit mit arbeitsmarktrelevanten Akteuren, die nachhaltige Veränderungen im Bewusstsein und auch in der Umsetzung bewirkten konnten.

„Sie bekommen dort Informationen darüber und man merkt das oft, dass nach solchen Veranstaltungen dann weitere Gespräche über Kooperationen stattfinden, und dass das auch ein Anlass ist, um darüber nachzudenken, wie man das besser sozusagen in das Regelangebot einführen kann. Zum Beispiel interkulturelle Schulungen, da war es lange sehr schwierig mit der Agentur, aber durch die permanente Betonung dessen, was wir

tun und durch die erfolgreichen Ansätze, die da gefahren worden sind, auch mit der ARGE, hat die Agentur das auch aufgegriffen, und setzt das jetzt intern um, und scheint das auch als internen Organisationsprozess zu verstehen.“ (EP-Koordination).

Dies geht einher mit einer veränderten und stärkeren Wahrnehmung der Institutionen sowohl der Bedeutung der Arbeit in den Entwicklungspartnerschaften als auch der Zielgruppe der Migranten/innen selbst. Es wurde ersichtlich, dass bei der Zielgruppe ein großes Interesse an Weiterbildung besteht, wenn sie erreicht und gezielt in Kenntnis ihrer Bedarfe angesprochen wird.

Auch das Bewusstsein für die Bedeutung von Migrantenselbstorganisationen und das Wissen um ihre Ressourcen und Kompetenzen hat im Laufe der Projektarbeit zugenommen, und darauf aufbauend die Bereitschaft externer Akteure, mit ihnen zusammenzuarbeiten und sie zu unterstützen.

„Wenn man Migrantenselbstorganisationen einbeziehen will, dann muss man ihre Arbeit anerkennen und auch honorieren. Zum Beispiel, wenn man mit ihnen zusammen eine Veranstaltung macht und sie Räume und Mitglieder zur Verfügung stellen, sollte man dies honorieren. Wenn Kooperationsprojekte geplant werden, sollten die Migrantenselbstorganisationen selber auch finanziell davon profitieren. Es geht darum, dass auch ihre Arbeit dabei gestärkt wird. Kooperation darf nicht nur heißen, man bringt ihnen die Angebote der großen Bildungsträger nahe, sondern sie sollten durch die Kooperation auch in ihrer Arbeit und in ihren Anliegen gestärkt werden, indem man sie z. B. auch unterstützt, Kooperationsbeziehungen mit wichtigen Ämtern selbst aufbauen zu können.“ (Strategischer Partner)

Was vor allem auch bleibt, sind die zahlreichen Produkte, Handreichungen, Übersichten, Handbücher und Empfehlungen zu den Handlungsfeldern, aber auch zu Querschnittsthemen wie z. B. Gender Mainstreaming sowie Ergebnisse aus Untersuchungen und Bedarfserhebungen, Curricula, Schulungsmaterialien, Tagungsdokumentationen und Leitfäden und nicht zuletzt Imagekampagnen in Form von Broschüren, Ausstellungen und Kinospots als Ergebnisse der Arbeit in den TP'en, EP'en und bundesweiten Facharbeitskreisen. Ebenso von Bestand ist die weitere Anwendung von entwickelten Ansätzen und Konzepten, die sich als Good Practice herausgestellt haben, sowohl in den eigenen Projekten und/oder Trägern als auch in Regelinstitutionen, Behörden und Studiengängen, in welche diese Konzepte transferiert wurden.

Auch wurde bei den politischen Entscheidungsträgern eine Veränderung in der Wahrnehmung der Zielgruppe bewirkt. Dies zeigt sich z. B. dadurch, dass Ansätze und Empfehlungen des Netzwerks IQ in die integrationsbezogenen Handlungskonzepte bzw. Integrationsprogramme von Ländern und Kommunen aufgenommen wurden. Von Bestand sind auch bereits erfolgte strukturelle Veränderungen wie zum Beispiel in Mecklenburg-Vorpommern, einem Bundesland mit einem sehr geringen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund und einer vergleichsweise geringen Anzahl von Angeboten für Zuwanderte: Hier wurden durch die Einrichtung eines weiteren Integrationsfachdienstes in der Region Seenplatte sowie dessen Vernetzung mit den anderen beiden Integrationsfachdiensten in Rostock und Schwerin Strukturen geschaffen, die eine nachhaltige Verankerung der Integrationsarbeit in den teilweise schwer erreichbaren Regionen ermöglichen. Das gut funktionierende Netzwerk mit einem gemeinsamen Internetauftritt (u. a. mit einer regelmäßig aktualisierten Übersicht über Bildungsmaßnahmen für Zuwanderte) wird weiterhin über die Projektzeit hinaus gefördert.

Netzwerke und Kooperationsstrukturen mit arbeitsmarktrelevanten und/oder politischen Akteuren und strategischen Partnern bleiben, teilweise in veränderter Form, erhalten. Auch die Entwicklungspartnerschaften bleiben, teilweise in veränderter Form und mit anderer Bezeichnung, bestehen. Die Facharbeitskreise werden ebenfalls, gegebenenfalls in veränderter Zusammensetzung und unter stärkerer Einbindung von externen Experten/innen, ihre Arbeit fortführen können. Teilprojekte, die nicht mehr Teil des Netzwerks IQ sein werden, haben dennoch die Möglichkeit, an den Facharbeitskreisen teilzunehmen und sich und ihre Arbeit auf diesen Weg in das Netzwerk einzubringen. So bleiben das gebündelte hohe Fachwissen und die vielen Erfahrungswerte aus den EP'en erhalten und können in weitere gemeinsame Strategien einfließen.

#### 4.1.6. Strategische Partner

Eine zentrale Erkenntnis im Verlauf der strategischen Partnerschaften im Netzwerk IQ ist: Mainstreaming braucht strategische Partner. Damit die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt gelingt, müssen die Kräfte aller Beteiligten gebündelt werden. Um die Erkenntnisse und Produkte der Entwicklungspartnerschaft langfristig zu etablieren, braucht es entsprechende Partner in Politik, Wirtschaft und arbeitsmarktrelevanten Regelinstitutionen. Es nützt nichts, im Verborgenen zu agieren: Gute Leistungen und Ergebnisse der Arbeit der Entwicklungspartnerschaften werden erst durch eine entsprechende Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit sichtbar und damit verwertbar. Strategische Partner brauchen darüber hinaus eine konkrete und regelmäßige Ansprache. Partnerschaften, die lediglich auf dem Papier geschlossen werden, haben keinen Nutzen. Strategische Partnerschaften müssen gepflegt werden und die Partner müssen einen handfesten Nutzen aus der Kooperation ziehen können. Das kann am ehesten über das Angebot von Dienstleistungen (Information, Beratung etc.) erreicht werden, aber es muss auch genügend Offenheit in den Entwicklungspartnerschaften vorhanden sein, um das Know-how der Partner aktiv zu nutzen.

In der Regel konzentriert sich die Kommunikation und Kooperation mit strategischen Partnern in den Entwicklungspartnerschaften auf die EP-Koordination oder auf Teilprojekte, die in ihrem Aufgabenprofil eine besonders klare strategische Vernetzungslinie formuliert haben. Das traf in Hamburg vor allem auf das strategisch angelegte Teilprojekt „Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente“ zu, das zusammen mit der EP-Koordination für das gesamte Netzwerk als direkter Ansprechpartner für die Partner auf strategischer und politischer Ebene fungierte. Das Teilprojekt vertrat schon während der Projektlaufzeit gegenüber den strategischen Partnern und auch in das Netzwerk IQ hinein Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der EP NOBI und war somit auf regionaler und bundesweiter Ebene ein wichtiger Ansprechpartner für die strategischen Partner.

In der Zusammenarbeit mit den Entwicklungspartnerschaften zeigten sich die strategischen Partner in ihrer Gesamtheit mehr oder weniger aktiv und unterstützen die Arbeit der einzelnen EP'en auf unterschiedliche Weise. So unternahmen zwar einige Partner keine konkreten Schritte, tragen aber die Projektziele grundsätzlich mit und verweisen in verschiedenen Zusammenhängen auf die Arbeit der Netzwerke. Andere Partner bieten konkrete Hilfestellung, zum Beispiel Daten zur Verfügung stellen, Kontakt zu Stakehol-

dern aufnehmen oder Referenten/innen benennen. Ein Großteil der Partner wirkt in den Entwicklungspartnerschaften aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Projektziele mit und unterstützt den Mainstreaming-Prozess aktiv. Schließlich sind hier auch die Multiplikatoren/innen zu nennen, die an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen und an der strategischen Zielrealisierung mitwirken, indem sie ihre neuen Erkenntnisse in ihre Arbeit und Einrichtungen einbringen.

### **Bewertung aus Sicht der strategischen Partner**

Von den Beteiligten der einzelnen Entwicklungspartnerschaften werden die strategischen Partnerschaften generell positiv bewertet, indem beispielsweise der Austausch als gewinnbringend und zielführend angesehen wurde, oder die Partner sich für die Verbreitung der Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaften einsetzten. Generell profitieren die Partner zudem von Anregungen und Austausch anlässlich gemeinsamer Veranstaltungen.

„Was ich hier höre, gebe ich dann an die Teams weiter wie „hier ist höhere Sensibilität notwendig, habt ihr schon diesen/jenen Punkt bedacht?“ Ob das dann in der Praxis gleich erfolgt, ist eine andere Sache, aber es gibt Kollegen/innen, die das aufgreifen.“ (strategische Partnerin)

Dennoch erweisen sich Einschätzungen zur Wirksamkeit und zur Einbindung der strategischen Partner als regional in einzelnen Entwicklungspartnerschaften unterschiedlich. Beispielsweise gelang in einer EP an einem Standort, mit der Initiierung eines Runden Tisches der strategischen Partner eine neue und einmalige Struktur mit Sogwirkung für andere potenzielle strategische Partner zu schaffen, während es an den anderen Standorten derselben EP länger dauerte, die Zusammenarbeit gut in Gang zu bringen. Hier bestanden zum einen bereits funktionierende Netzwerke, zum anderen gestalteten sich die strategischen Partnerschaften in der EP anfangs generell schwierig, weil zu Beginn der Partnerschaft nicht klar war, welche konkreten Angebote den Partnern gemacht werden und welche Anreize für Interesse sorgen können. Dies änderte sich aber während der Projektlaufzeit.

Die Interviews mit den strategischen Partnern im Netzwerk IQ zeigen insgesamt in vielerlei Hinsicht eine große Wertschätzung der Arbeit in den Entwicklungspartnerschaften. Dies bezieht sich sowohl auf einzelne Teilprojekte als auch auf einzelne EP'en als Ganzes. Die Ansätze der EP'en werden generell unterstützt. Die Zusammenarbeit in den strategischen Partnerschaften verlief alles in allem gut und zufriedenstellend. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme und Klärung von Inhalten, Bedarfen und Positionen aller Beteiligten trugen dabei wesentlich zum guten Verlauf und zur konstruktiven Gestaltung der Zusammenarbeit bei. Reibungspunkte in der Netzwerkarbeit wurden in diesem Prozess eher als „normal“ betrachtet. Insgesamt gab es wenige kritische Anmerkungen, eine beispielsweise zur gewerkschaftslastigen Ausrichtung einer EP:

„Insgesamt ist Pro Qualifizierung natürlich eher gewerkschaftsseitig ausgerichtet. Insofern war das immer schon ein bisschen schwierig, wenn ich damit Unternehmen ansprechen will oder Arbeitgeberverbände und da zu viel DGB draufsteht, dann ist es einfach optisch etwas schwierig. Mit den Inhalten hatte ich weniger Probleme.“ (Strategischer Partner)

Die strategischen Partner sehen in den Aktivitäten einzelner EP'n wichtige Ansätze, um strukturelle Veränderungen zu erzielen. Doch sie sehen auch aus ihren Erfahrungen heraus, dass es ein Prozess ist, der seine Zeit braucht, dass sich Veränderungen nicht von heute auf morgen bewirken lassen. Konkrete Angebote, Ansätze und Modelle sind für die strategischen Partner besonders hilfreich, da sie diese auch für sich übernehmen oder in den Transfer bringen können.

Einige Entwicklungspartnerschaften werden vor allem auch als Netzwerk wahrgenommen und geschätzt. Vernetzung wird auch von den strategischen Partnern als wichtige Strategie formuliert. EP'en wie NOBI und Integra.net erhalten unter diesem Aspekt ein positives Profil und werden in ihrer Beratungsfunktion wahrgenommen. Die Partner sehen dabei durchaus auch die Begrenztheit von Vernetzungsbemühungen unter den derzeitigen, Konkurrenz produzierenden, Ausschreibungsbedingungen.

„Von den Ausschreibungsgepflogenheiten her ist Trägerkonkurrenz ja durchaus erwünscht mit der Begründung, das sei qualitätssichernd. Es ist naiv zu glauben, das einfach auf Trägerebene unterlaufen zu können. Diese Verfahren sichern aber mitnichten die Qualität der Angebote, denn letztlich wird die Konkurrenz über Geld ausgetragen (wer ist billiger?) und nicht über Qualität (wer ist besser?) Wenn einem wirklich die Qualität am Herzen liegt, dann müsste man fragen, welche Angebote sind überhaupt sinnvoll und welche nicht, und wie erreiche ich eine verlässliche Dimension von Qualität, hierfür überhaupt Kriterien zu definieren. Es gibt solche Kriterien meist gar nicht. Es fehlen verbindliche Standards. In dieser Hinsicht ist die Arbeit der Facharbeitskreise wichtig und pionierhaft.“ (Strategischer Partner)

### **Bewährte/positive Entwicklungen**

Im Projektverlauf gab es auf lokaler und regionaler Ebene viele positive Entwicklungen in der Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern. Gute Zusammenarbeit gelang insgesamt im Hinblick auf vielfältige konkrete Kooperationen mit Arbeitsagenturen und ARGEN auf regionaler und lokaler Ebene.

In der intensiven praktischen Zusammenarbeit mit ARGEN und Sozialagentur gelang es auch in Mecklenburg-Vorpommern, wo strategische Netzwerke ganz neu aufgebaut wurden, relativ schnell, tragfähige und konstruktive Partnerschaften an mehreren regionalen Standorten aufzubauen. Hier sind darüber hinaus die landesweit installierten Integrationsfachdienste neue, wichtige Partner auf strategischer Ebene.

Besonders bewährt haben sich EP-weite gemeinsame Veranstaltungen für und mit den Partnern. Insbesondere über die Fachveranstaltungen in Kooperation mit mehreren strategischen Partnern gelang es, Botschaften, Produkte und Ergebnisse der Entwicklungspartnerschaft breit zu streuen sowie gezielt die Fachöffentlichkeit in die Arbeit einzubeziehen. Als Folge solcher Fachtagungen haben sich regional im Hinblick auf Mainstreaming-Aspekte vielerlei wichtige, positive Entwicklungen zu strategischen Partnern (beispielsweise auf ministerieller Ebene, zu Betriebsräten, zu Weiterbildungsträgern) ergeben. Auf den Veranstaltungen wurden Entscheidungsträger sehr direkt erreicht.

Bewährt haben sich z. B. der Runde Tisch strategischer Partner sowie regelmäßige offene Veranstaltungen mit Fallmanagern, die sich als gutes strategisches Instrument zur Akquise von Teilnehmern/innen, zur Entwicklung von Schritten der Zusammenarbeit und zur Verbreitung der EP-weiten Ergebnisse erwiesen.

„Wir haben gut mit der Ausländerbeauftragten zusammengearbeitet, sie kennt sich sehr gut aus in der Region, und hat geholfen, an die Teilnehmer zu kommen und mehr über ihre Situation zu erfahren. Und wir bekamen von einer Person, die sich auskennt, die Bestätigung: „ja, ihr seid da an einem wichtigen Punkt.“ Mit der IHK haben wir ein gemeinsames Produkt entwickelt, das ist die höchste Form der Partnerschaft.“ (EP-Koordination)

Eine besonders intensive Zusammenarbeit wurde in München zwischen dem Kompetenzzentrum München Nord als Teil des Mehrgenerationenhauses und dem strategischen Partner „Institut Interkulturelle Qualitätsentwicklung“ in Form eines halbjährigen Beratungsprozesses zur interkulturellen Organisationsentwicklung und zum interkulturellen Qualitätsmanagement eingegangen, dessen Ergebnisse in einem Handbuch zusammengefasst werden. Bewährt hat sich ebenfalls die Mittlerrolle des Teilprojekts „Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente“ zwischen Arbeit und Ergebnissen der EP und den politischen Entscheidungsträgern, wobei die strategischen Partner aus Arbeitsagentur, ARGE und Wirtschaftsbehörde die direkten Ansprechpartner für die in der EP entwickelten Optimierungsansätze sind. Im TP wurde der fachliche Dialog mit unterschiedlichen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik etabliert und wesentlich vorangebracht.

### **Beispiele weiterer konkreter Ergebnisse der Zusammenarbeit**

- In den konkreten Kooperationen wirken strategische Partner als „Türöffner“ in die eigenen Einrichtungen. z. B. lud die IHK erstmals türkische Unternehmen ein, der Zugang zu Gewerkschaften wurde intensiviert und gelang für die Belange der EP'en gut über die Betriebsräte)
- strategische Partner wie das Akademische Auslandsamt, ARGE und Sozialagenturen verweisen Klienten/innen an die Teilprojekte. Auch der umgekehrte Weg war möglich, dass Teilnehmer/innen aus den Teilprojekten in Arbeitsplätze vermittelt wurden
- Unterstützung des Mainstreaming: Ein Regierungspräsidium stellte Materialien aus dem Internetangebot der regionalen EP aus dem Netzwerk IQ auf die eigene Website, Stadtverwaltungen unterstützten tatkräftig bei Tagungen oder boten Foren für Artikel, in Kooperation mit den Partnern wurden Seminare sowie eine Ausbildung konzipiert
- Die erstmalige Zusammenarbeit im gemeinsamen Beratungsangebot von EP und ARGE in einem türkischen Generalkonsulat verlief ebenfalls positiv, wenn auch nicht der erhoffte Zugang zu Ratsuchenden darüber hergestellt werden konnte:

„Rein organisatorisch und personell funktioniert das gut! Es ist auch schön, und das ist vielleicht auch ein positiver Aspekt, weshalb ich denke, erst mal an dieser Idee fest zu halten, es sind zwei wichtige Kooperationspartner mit im Boot. Und selbst wenn dieses spezielle Projekt nicht erfolgreich wird, kann das aber wieder ein Sprungbrett sein für eine andere Art von Kooperation, deshalb ist es nicht ganz unwichtig.“ (Projektleitung)

Um die Projektergebnisse zu sichern, sie in den Transfer und in das Mainstreaming zu bringen, wurden in den Entwicklungspartnerschaften Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die strategischen Partner als Experten/innen fachlich stützen und mittragen. Gemeinsame EP-Handlungsempfehlungen sind auch im Austausch mit strategischen Partnern entstanden und richten sich im Hinblick auf Weiterentwicklung sehr direkt an Partner und politische Entscheidungsträger der EP.

Insgesamt sehen die strategischen Partner in der Zusammenarbeit mit den Entwicklungspartnerschaften vielfältigen Nutzen. Bei aller „Nutzenorientiertheit“ aus Sicht der

Institutionen formulieren die Gesprächspartner in den Interviews aber mehrfach auch ein persönliches Interesse an der Thematik. So ist auch auf Seiten der strategischen Partner eine konstruktive, erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Engagement einzelner Personen verbunden. In Verbindung damit werden jedoch auch die jeweiligen Grenzen der eigenen Kapazitäten, Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen thematisiert.

### **Ausblick/weiterer Handlungsbedarf**

Die strategischen Partner befürworten eine gemeinsame Fortsetzung der Netzwerkaktivitäten. Konkret geplant ist in einer EP z. B. die weitere Durchführung der „Woche der Weiterbildung“ auch nach 2007 in bewährter Form.

„Die Frage der wissenschaftlichen Begleitung ist ja sicherlich, ob man es weiterführen sollte. Ich meine, ja. Auch wenn es so ist, dass Netzwerke auch Zeit verbrauchen, das muss man ganz realistisch sehen. Aber man sollte nicht hingehen und kurzfristig die Wirkung messen, sondern langfristig und insofern denke ich mal, ist das schon wichtig, dass es weitergeht.“ (Strategischer Partner)

Darüber hinaus formulieren die Partner weiteren strategischen Handlungsbedarf auf verschiedenen Ebenen. Dabei geht es auch um die Dimension der Bildung von strategischen Partnerschaften selbst, die als sehr sinnvoll erlebt werden und weiter ausgebaut werden sollten. Weitere Anregungen betreffen die Ausschöpfung der Handlungsspielräume von SGB II sowie die Einführung von begleitenden Trainings, um interkulturelle Kompetenzen von Kursleiterinnen und Kursleitern im Bereich von Sprachvermittlung und beruflicher Bildung auszubilden.

„Das Problem ist, dass vorhandene Innovationen in der Umsetzung stecken bleiben. SGB II ist an sich schon eine Innovation, aber die aktivierenden Instrumente, die darin vorgesehen sind, sind noch gar nicht genug bei den Fallmanagern angekommen. Hier gibt es noch einen großen Handlungsbedarf, die Möglichkeiten die das Gesetz gibt, auch auszuschöpfen. Die Bedingungen der Umsetzung sollten stärker beachtet werden und es sollte auch Begleitung für die Umsetzung von neuen Maßnahmen angeboten werden, sonst gibt es keine wirkliche Veränderung.“ (Strategischer Partner)

Sowohl die Entwicklungspartnerschaften als auch strategische Partner sehen die dringende Notwendigkeit, Kammern, Unternehmerverbände, bzw. Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Branchen verstärkt ins Boot zu holen. Dies bietet die Möglichkeit einer Bestandsaufnahme, welche Qualifikationen/Berufsbilder auf dem Arbeitsmarkt gebraucht werden, und welche Erwartungen die Wirtschaft an die Bewerber/innen, aber auch an die Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen hat.

### **Einige Beispiele der genannten Impulse von strategischen Partnern für andere Akteure**

#### **Empfehlungen an die Politik:**

- Sie betreffen in erster Linie die Anerkennungspraxis für im Ausland erworbene Qualifikationen, wie die Erleichterung der Anerkennung von Abschlüssen aus dem Ausland und ein einheitliches Vorgehen in den Bundesländern, bei gleichzeitigem differenzierten Vorgehen bei der Anerkennung

„Ein Mathematikprofessor sollte eigentlich gleich hier arbeiten können, die Gesetze der Mathematik unterscheiden sich ja nicht von Land zu Land, bei technischen Berufen dagegen kann es sein, dass Sicherheitsbestimmungen oder die Kenntnis anderer Geräte

nachzurüsten sind. Allerdings sollte es hierfür Module geben und eine größere Klarheit, was noch zu absolvieren ist.“ (Strategische Partnerin)

- es sollte auch verstärkte Signale an die Zielgruppe geben, die die Botschaft beinhalten, dass sowohl sie als auch ihre Kompetenzen von der hiesigen Gesellschaft gebraucht werden und einen Gewinn darstellen
- im Vergleich zu früheren Förderprogrammen muss jetzt Nachhaltigkeit das wichtigste Kriterium sein. Mainstreaming ist von zentraler Bedeutung. Aus EQUAL stehen „wunderbare Instrumente“ und gute integrationspolitische Werkzeuge zur Verfügung, jetzt muss die Verfestigung der Projekte auf Landes- und Bundesebene organisiert werden
- integrative Maßnahmen für Migranten müssten, auch in der Arbeitsförderung, gesetzlich verankert werden
- die Vernetzung und der Austausch der verschiedenen Akteure aus Politik und Arbeitsmarkt auf Landesebene muss gefördert werden, inklusive finanzieller Ausstattung.

#### **Empfehlungen an die Wirtschaft:**

- mehr Bereitschaft, Menschen einzustellen, die keinen anerkannten Berufsabschluss vorweisen
- Wahrnehmung der beruflichen und sonstigen Vorerfahrungen der Zielgruppen als Ressource, sowie die Nutzung von Ressourcen, die Migranten/innen mitbringen.

#### **Anregungen an Bildungsträger und Netzwerke:**

- Einbeziehung der Familien bei den Angeboten bzw. der Eltern, wenn es sich um Jugendliche handelt, verstärkte Angebote für Akademiker/innen, familiengerechte Ausgestaltung der Angebote, gegebenenfalls Initiierung von Teilzeitangeboten, da eine Vollzeitbetreuung auch eine Kostenfrage ist. Anpassung des Unterrichtsbeginns an den Schulbeginn, familienfreundliche Gestaltung von Beratungsangeboten, auch Kinderbetreuung oder ein entsprechendes (räumliches) Setting für Kinder bzw. Begleitpersonen, die die Kinder betreuen
- bezüglich der Angebotsgestaltung: Längerfristige Ankündigung von Angeboten, so dass Zeit bleibt, Personen zu werben, und Abstimmung der Angebote untereinander (v. a. bei aufeinander aufbauenden Angeboten)
- Einbindung von Angeboten für andere Communities wie die arabischsprachigen bzw. die vietnamesischen Gruppen in die Vernetzung
- Einbau von Praxisbezug bei der Konzipierung von Qualifizierungs- bzw. Sprachförderungsangeboten.

Nach zweijähriger Laufzeit des Netzwerks IQ ist das Fazit zu ziehen, dass sich das „Konstrukt“ der strategischen Partnerschaften bewährt hat. So haben sich die Entwicklungspartnerschaften regional und auf Länderebene bei den unterschiedlichen Partnern einen Namen als Experten rund um die Themen Migration und Integration gemacht.

Die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern lässt sich nicht am grünen Tisch entwickeln, sondern muss sich an konkreten Aufgaben und Bündnissen fest machen und durch konkrete Kooperationen wachsen. So kamen im Netzwerk IQ viele strategische Partnerschaften, die auf formalen Vereinbarungen beruhten, nicht richtig ins Leben, während sich andere, die sich im Projektverlauf anhand konkreter Fragestellungen und Aufgaben bildeten, größtenteils sehr bewährt haben.

Um gute inhaltliche Kooperationen und Verbindlichkeit in den strategischen Partnerschaften herzustellen, sollten die win-win-Schnittstellen herausgearbeitet und glaubwürdig auf einzelne Einrichtungen und Partner, die an den strategischen Partnerschaften teilnehmen, heruntergebrochen werden. So wird klar, was sie sich davon versprechen können und in welcher Weise sie die Projekt- und Mainstreaming-Ziele teilen. Darauf aufbauend lassen sich strategische und einander ergänzende Arbeits- und Rollenteilungen sinnvoll vereinbaren.

Je klarer der Inhalt der Partnerschaft ist, umso stärker ist das Engagement und umso klarer sind die Ideen, was man als strategischer Partner einbringen und wovon man profitieren kann. Für strategische Partnerschaften müssen auch Ressourcen eingeplant werden. Nicht alle strategischen Partner verfügen über die notwendigen Haushaltsmittel, um die bei gemeinsamen Planungstreffen und Durchführungsschritten entstehenden personellen Kosten und Sachkosten zu tragen.

So ist aus Sicht der Entwicklungspartnerschaften z. B. das zu geringe Zeitkontingent (besonders für kleine Teilprojekte mit geringer Stundenzahl) für strategische Kooperationen problematisch. Aufgrund geringer Stundenzahl ist es kaum möglich, auch noch in aktive und zeitintensive Arbeit mit den strategischen Partnern zu investieren.

Zudem steht gerade für kleinere Migrantenselbstorganisationen als strategische Partner oft keinerlei Budget für „Beziehungspflege“ (Sitzungen/Treffen, Fahrtkosten) zur Verfügung.

In einer Entwicklungspartnerschaft wurde die Einbeziehung von MSO als strategische Partner als zu gering empfunden:

„Wir arbeiten im Netzwerk für und mit Migrantinnen und Migranten und sie sind aber eigentlich nicht so besonders gut vertreten. Ja, natürlich in den Projekten, aber so als Akteure, als strategische Partner, die man wirklich auch braucht und auch deren Unterstützung braucht, das Wissen und die Ressourcen, die da dahinter stecken, das ist zu wenig drin, das hätte ich gerne mehr.“ (Projektleitung)

Der Kontakt der strategischen Partner untereinander wird von diesen selbst sehr unterschiedlich thematisiert und bewertet. Die Wünsche reichen allein in einer EP von „Kontakt zu allen erwünscht“ bis „keine Ahnung, wer sonst noch strategischer Partner ist und interessant sein könnte“.

Die Einbeziehung der strategischen Partner auf Bundesebene ist noch sehr ausbaufähig, strategische Partner auf EQUAL-Ebene sollten mehr miteinander ins Gespräch gebracht werden. Die Chancen im nationalen Netzwerk sind noch wenig erschlossen, hier besteht bei den strategischen Partnern vor allem der Wunsch nach mehr Information zur Arbeit und zu den Ergebnissen aus anderen EP'en des Netzwerks IQ.

Austausch und Vernetzung innerhalb der strategischen Partner sollte nach Ansicht vieler Partner sowohl regional als auch bundesweit unbedingt voran gebracht werden.

## 4.2. Bewertung im Kontext der EQUAL-Ziele

Im Grundsatz werden die EQUAL-Ziele und EQUAL-Querschnittsthemen von den Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ als wichtig erachtet, aber nicht in allen TP'en und Handlungsfeldern ist eine durchgängige Verfolgung der Ziele sinnvoll. Insofern der Schwerpunkt der Projektaktivitäten auf die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt gerichtet ist, stehen neben der Entwicklung von Innovationen, Mainstreaming und Vernetzung die Themen Empowerment, Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit wie auch Gender Mainstreaming im Vordergrund.

Menschen mit Behinderungen standen nicht im Fokus. Gleichwohl wurden Ansätze aufgegriffen und wurde auf Handlungsbedarf reagiert, wo er sich zeigte. In Einzelfällen konnten aufgrund der potenzialorientierten Methodik und Didaktik in Qualifizierungsprojekten erstaunliche Entwicklungssprünge von Teilnehmern/innen erreicht werden. In Bezug auf Institutionen wurden z. B. auf Hinweis von Behindertenwerkstätten interkulturelle Trainings durchgeführt, da diese Einrichtungen die Zielgruppe der Behinderten mit Migrationshintergrund kaum erreichen. Diesem Hinweis konnte im gegebenen Förderrahmen nur bedingt nachgegangen werden. Bei einer Fortführung der Tätigkeiten werden die Träger diesen Bedarf entsprechend stärker in ihrer Arbeitsplanung berücksichtigen. Auch fand die Barrierefreiheit bei der Gestaltung der Homepage Beachtung. Der besondere Akzent, der im EQUAL-Programm europaweit auf die chancengleiche Förderung von Sinti und Roma gelegt werden soll, findet im Netzwerk IQ vor allem in einem Teilprojekt in Berlin seinen Niederschlag, das mit einem besonderen Beratungsansatz (aufsuchende Beratung) und durch die Beschäftigung von Mitarbeitern/innen, die selbst Roma sind oder mit Menschen aus dieser Gruppe aufgewachsen sind und gelebt haben, wesentlich zum Abbau der übergroßen Distanz und Fremdheit zwischen Institutionen und dieser Minderheit beiträgt.

Der Einsatz von IuK-Technologien war kein explizites selbst formuliertes Ziel der Entwicklungspartnerschaften, der Umgang mit PC- und Internetanwendungen war aber selbstverständlicher Bestandteil der Beratungsarbeit und Informationsvermittlung. Bei der Gestaltung ihrer Homepages haben die EP'en darauf geachtet, dass die Informationen zielgruppengerecht, u. a. in leicht verständlicher Sprache, aufbereitet worden sind. Die Kunden/innen wurden gezielt auf Websites mit relevanten Informationen zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und sonstigen arbeitsmarktrelevanten Datendiensten hingewiesen. In einigen TP'en wurden PC-Grundlagenkurse durchgeführt bzw. entsprechende Bausteine in die Qualifizierung eingebaut. Es wurden auch Online-Tools genutzt bzw. entwickelt, über die Migranten/innen ihre Kompetenzen eigenständig erfassen können.

### 4.2.1. Innovation

Die EQUAL Programmevaluation definiert Innovation als „Neuerungen, die sich vom Status quo merklich unterscheiden. Sie bewirken eine relative Verbesserung, die sich in einem höheren Nutzen ausdrückt.“ Im Kontext der Ziele des Netzwerks IQ geht es dabei um Verbesserungen des Zugangs von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt. Für viele beteiligte Träger im Netzwerk IQ stellte der Zuschnitt von Methoden

und Maßnahmen auf die Zielgruppe der Migranten/innen bereits einen innovativen Prozess dar, da diese Zielgruppe mit der Teilnahme am EQUAL Projekt vielfach zum ersten Mal angesprochen wurde und die Maßnahmen auf den Abbau zielgruppenspezifischer Hürden abzielten. Andere Träger und Teilprojekte bauten auf bereits langjährigen Erfahrungen in der Arbeit mit Migranten/innen auf und entwickelten im Rahmen der EP neue Instrumente und Ansätze. Im Folgenden werden die Innovationsbereiche und die Innovationen des Netzwerks IQ dargestellt. Sie werden in der Darstellung und Bewertung der einzelnen Handlungsfelder nochmals breiter ausgeführt.

### **Ressourcenorientierung und Kompetenzfeststellung**

Ein zentraler Innovationsstrang, der das Netzwerk IQ als Gesamtes kennzeichnet und in allen EP'en verwirklicht wird, beinhaltet, den Blick auf die Ressourcen und Fähigkeiten von Migranten/innen anstatt auf ihre Defizite zu richten. Dieser Ansatz fand in verschiedenen Handlungsfeldern seinen Niederschlag, wurde aber vor allem in der Entwicklung von Kompetenzfeststellungsverfahren umgesetzt<sup>18</sup>. In allen Entwicklungspartnerschaften wurde im Sinne dieses Ansatzes an Kompetenzfeststellungsverfahren und -Tools gearbeitet, um die formellen und informellen Kompetenzen von Migranten/innen, einschließlich ihrer lebensweltlich und biografisch erworbenen Fähigkeiten, sichtbar zu machen und Qualifizierungs- und Berufswege darauf aufzubauen (siehe hierzu auch das Kapitel über das Handlungsfeld Kompetenzfeststellung). Kompetenzfeststellungsverfahren werden im gesamten Netzwerk IQ in enger Anbindung an Beratungs- und Qualifizierungsangebote entwickelt und angewandt.

Hierzu wurde eine breite Palette an Instrumenten und Verfahrensweisen entwickelt, die alleine oder mit Hilfe von Beratern/innen angewandt werden können und die von intensiven Einzelgesprächen über Gruppeninstrumente bis hin zu PC-gestützten Methoden reichen. Durch Kompetenzfeststellungsverfahren werden Stärken und Ressourcen von Migranten/innen sowohl ihnen selbst als auch potenziellen Arbeitgebern/innen bewusst gemacht.

Mit Kompetenzfeststellungsverfahren werden mehrere Ebenen abgedeckt. Sie entfalten als Empowerment-Instrument eine enorme Kraft, um Teilnehmer/innen zu öffnen und zu motivieren, denn diese erfahren dadurch, dass sie etwas können und dass sie etwas wert sind. In der Beratungsarbeit haben sie eine Orientierungsfunktion, indem sie sondieren und empfehlen, welche Wege sinnvollerweise eingeschlagen werden können. In Qualifizierungsmaßnahmen dienen sie einerseits als Selektionsinstrument, um die richtige Auswahl an Teilnehmenden zu treffen, gegenüber Betrieben zeigen sie sich andererseits als gutes Matching-Tool, um die richtigen Bewerber/innen an die richtigen Stellen in den Firmen zu vermitteln.

„Beim Profiling wird die Aufmerksamkeit auf die vorhandenen Kompetenzen gerichtet, das steigert das Selbstbewusstsein und hilft auch bei Bewerbungen. Worte wie Kommunikationsfähigkeit oder Teamfähigkeit müssen sie kennen und auch im Vorstellungsgespräch benutzen. Im Prozess der Kompetenzbilanzierung muss man ihnen das an Hand der eigenen Lebenserfahrungen zum Teil länger erklären, aber wenn sie es dann verstanden haben, dann können sie es auch einsetzen. Wir studieren ja auch zusammen

<sup>18</sup> Als Basisinstrument diente in vielen TP'en das von den anakonde Gesellschafter/innen Jaekel und Erler entwickelte Instrument: „Kompetenzbilanz für Migranten/innen: Checkliste zum Einschätzen der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, München 2003, siehe [www.anakonde.de](http://www.anakonde.de)

Anzeigen, und da müssen sie solche Worte kennen und verstehen.“ (Projektmitarbeiter)

„Auf eine Orientierung an den vorhandenen Kompetenzen achten wir während des ganzen Kurses. Dazu gehören auch Dinge wie Risikofreudigkeit oder geistige Flexibilität. In Deutschland neigen wir dazu, alles durchzuplanen und kommen ganz durcheinander, wenn etwas dazwischenkommt. In anderen Kulturen wird oft viel mehr improvisiert. Das ist auch eine Kompetenz. Die Kompetenzermittlung fördert Dinge zu Tage, die sonst einfach untergehen, die aber bei einer Bewerbung ausschlaggebend sein können. Das kommt aus dem Lebenslauf, wie wir ihn klassischer Weise machen, einfach nicht raus, denn viele würden manche Fähigkeiten gar nicht erwähnen. Der Zwang, sie in diesem Raster anzugeben und auch zu ermitteln, ist sehr hilfreich.“ (Projektmitarbeiterin)

„Die Qualifikation alleine ist es nicht. Sie muss eingebettet sein in eine persönliche Disposition. Die Person und die Qualifikation müssen kongruent sein, sonst ist es mit der Integration auf dem Arbeitsmarkt schwierig. Es braucht Methoden und Module, die das hergeben, die diese Kongruenz herstellen. Wenn ich als Person mir meiner Fähigkeiten bewusst bin und sie als Persönlichkeit auch anwenden und ausschöpfen kann, keine Hemmnisse habe in mir und auch in meinen persönlichen Systemen, in meiner Kultur, in meiner Familie, dann bin ich erfolgreich, dann kann ich den Schatz in mir heben. Denn wenn ich ihn selber nicht kenne und heben kann, kann ihn auch kein anderer finden. Beide Dinge müssen zusammenkommen. Das, was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können, auch rein fachlich gesehen, muss mit ihrer Motivation und ihrem Selbstbewusstein auch übereinstimmen. Es handelt sich hier um ein viel komplexeres Verständnis von Profiling. Die Methoden in diesem Kurs sind dazu geeignet, hier die persönlichen Schätze zu heben und sie für den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft zugänglich zu machen.“ (Projektleitung)

## Anerkennung vorhandener Abschlüsse

Ein weiterer zentraler Strang der im Netzwerk IQ praktizierten Ressourcenorientierung ist in der innovativen Pionierarbeit zu sehen, die im Bereich der Anerkennung von im Ausland erworbenen formalen Qualifikationen geleistet wurde.

Hier wurden durch ein TP erstmalig systematische Informationen über die herrschende Anerkennungspraxis in Deutschland zusammengetragen und die gemäß herrschender EU-Richtlinien in vieler Hinsicht unzulässige Lage zu dieser Frage in Deutschland dokumentiert und sichtbar gemacht.

„Im Berichtsmonat Oktober 2006 betrug der Anteil der arbeitslosen Ausländer ohne abgeschlossene Berufsausbildung über 70%. Dabei muss beachtet werden, dass die Bundesagentur für Arbeit bzw. ihre Arbeitsvermittler in Agenturen und ARGEs nur deutsche abgeschlossene Berufsausbildungen in ihre Daten aufnehmen. Das 2005 eingeführte Softwaresystem VerBIS sieht keine Kategorisierung für ausländische Abschlüsse vor – einzige Ausnahme ist die Anerkennung des Abschlusses in Deutschland. „Ihr Zeugnis ist hier nichts wert,“ ist ein Satz, von dem viele Zuwanderer berichten.“ (Projektleitung)

Darüber hinaus wurde auch konzeptionell innovativ gearbeitet, indem Überlegungen und Empfehlungen für eine Verbesserung der Integrationspolitik in dieser Frage aufbauend auf der herrschenden Gesetzeslage ausgearbeitet wurden. Im Forschungsbericht des TP werden zehn Handlungsempfehlungen zusammengefasst und argumentativ untermauert (siehe Kapitel Handlungsempfehlungen).

## Innovative Qualifizierungsangebote

Qualifizierungsangebote im Netzwerk IQ wurden auf regionalen Arbeitsmarktanalysen,

Bedarfsermittlungen bei Firmen und Migrantenselbstorganisationen sowie auf Kompetenzfeststellungsverfahren aufgebaut und dadurch bedarfsgerecht und bedarfsorientiert entwickelt. Sie bauen auf vorhandene Fähigkeiten auf und sind mit dem Bedarf der regionalen Wirtschaft abgestimmt.

Dabei wird im Sinne des integrierten Handlungsansatzes ein differenziertes und ganzheitliches Verständnis von Qualifizierung verfolgt, für das der Begriff „Qualifizierung und mehr“ kreiert wurde. Für eine bedarfsgerechte Qualifizierung zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt wurden zusätzlich zur rein fachlichen Qualifizierung Elemente der Motivierung, des Profilings und der Wertschätzung und Anerkennung vorhandener Kompetenzen sowie der Förderung von Grundkompetenzen wie Sprachfähigkeiten und kulturelle Orientierung als integrale Bestandteile in die Qualifizierungsmaßnahmen integriert.

Als innovativ ist auch die Entwicklung von modularen Formen der Nachqualifizierung zu bezeichnen, wie sie von einigen TP'en erprobt wurden. Sie erlauben die Erarbeitung maßgeschneiderter Angebote und ermöglichen es Migranten/innen, einen anerkannten Abschluss zu bekommen, passgenau aufbauend auf bereits vorhandene Fähigkeiten. In diesem Zusammenhang ist auch das in einer EP beispielhaft entwickelte Vorbereitungsseminar zur Externenprüfung zu nennen, das gute Erfolgszahlen aufweist.

Mit Angeboten zur Nachqualifizierung von Migranten/innen in bestehenden Arbeitsverhältnissen wurde in einer EP ein neuer, präventiver Ansatz aufgezeigt, der nicht erst bei Arbeitslosigkeit einsetzt, sondern bestehende Arbeitsverhältnisse absichert. Dieser Ansatz wurde mit Erfolg in der Existenzgründungsberatung sowie in innerbetrieblichen Fortbildungen in den Bereichen Dienstleistung, Handwerk und berufsbezogenes Deutsch umgesetzt.

### **Neue Beschäftigungsfelder**

An den Fähigkeiten von Migranten/innen anzusetzen, eröffnet auch Wege zur Entwicklung neuer marktwirksamer Berufe und Beschäftigungsfelder. In mehreren EP'en wurden in dieser Hinsicht neue Wege eingeschlagen, wie beispielsweise die Ausbildung zu Sprachvermittlern/innen, zu Weiterbildungsbeauftragten in Migrantenselbstorganisationen oder die Qualifizierung von Migranten/innen als Moderatoren/innen und Referenten/innen bei öffentlichen Veranstaltungen. Mit der Qualifizierungsmaßnahme „Fachkraft Außenhandelsassistenz für Osteuropa“ wurde ein innovativer Lehrgang entwickelt, der explizit auf migrantenspezifische Kompetenzen aufbaut und auf die Erschließung neuer Berufswege für Migranten/innen abzielt. Sprachliche sowie kulturelle Kenntnisse aus den Herkunfts ländern werden für den Einsatz im Außenhandelsbereich aufbereitet.

„Der Ressourcenansatz ist sehr positiv zu bewerten, denn wer aus anderen Ländern kommt, bringt auch viel Basiswissen aus diesen Ländern mit. Diese Teilnehmer wissen, es geht in anderen Teilen der Welt ein bisschen anders zu als hier in Deutschland. Das muss dann noch entsprechend fachspezifisch ausgebaut werden, aber dieses Wissen ist für Exportstrategien sehr wertvoll. Die Konsumgewohnheiten in anderen Ländern zu kennen, zu wissen, wie das Design aussehen muss, solches Wissen spielt für das Marketing eine große Rolle.“ (Projektmitarbeiter)

## Innovative Sprachkurse

Nicht nur in der gegenwärtigen politischen Debatte, sondern auch in allen EP'en ist die Entwicklung innovativer Sprachkurse ein wichtiges Thema. Das Beherrschene der deutschen Sprache sowohl mündlich als auch in Schriftform ist für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund von zentraler Bedeutung, wenn nicht sogar die wichtigste Voraussetzung überhaupt. Gleichzeitig machen die EP'en vielfach die Erfahrung, dass mit dieser Voraussetzung bei einem Großteil der Teilnehmer/innen nicht gerechnet werden kann, auch wenn sie schon länger in Deutschland leben. Die sprachlichen Fähigkeiten von arbeitslosen Migranten/innen sind oft trotz vorheriger Absolvierung von Sprach- und Integrationskursen nicht ausreichend, damit sie auf dem Arbeitsmarkt als beschäftigungsfähig gelten.

Das innovative Element ist hier die Verknüpfung zwischen Sprachen lernen und berufsbezogenem Deutsch in unterschiedlichen beruflichen Anwendungsfeldern. Dadurch wird die Chance auf nachhaltiges Sprachenlernen erheblich gesteigert, während gleichzeitig die beruflche Vermittelbarkeit erhöht wird. Hier wird IQ-weit eine Vielzahl von Modellen erprobt: Begleitete Sprachpraktika, Sprachkurse, die auf die Bedürfnisse eines speziellen Wirtschaftsbetriebes (z. B. Deutsch im Verkauf, oder Deutsch im Restaurant) abgestimmt sind oder Sprachenlernen durch praktisches Demonstrieren von Fähigkeiten.

Sprachförderung wird als integraler Bestandteil in fachliche Qualifizierungen integriert oder in Verknüpfung mit innerbetrieblicher Fortbildung bzw. als Teil betrieblicher Praktika direkt in die Betriebe hinein verlagert.

„Es ist ein sehr guter Ansatz, es geht nicht nur um Sprache, sondern das ist auch eine Sache der Motivation, des Selbstwertgefühls, und da kann ich nur sagen, das funktioniert sehr gut, das merkt man sehr stark. Wir haben schon Kollegen gehabt, die waren sogar im Urlaub schon mal hier im Kurs. (...) Ich kann nur sagen, das sollte möglichst ausgebaut werden, ich finde gerade auch die Idee so passend, zu sagen, warum bei so vielen Beschäftigten, die große Deutschschwierigkeiten haben, warten bis sie arbeitslos sind, um sie dann kaum wieder in Arbeit bringen zu können? (...) Ich würde mir sehr erhoffen, dass solche Angebote ausgebaut würden, weil es vom Inhaltlichen passt und Sinn macht und besser und effektiver ist als die klassischen Sprachangebote. Und z. B. für Leute, die Schicht arbeiten, ist es die einzige Möglichkeit, überhaupt Deutsch zu lernen, es überzeugt einfach sehr.“ (Projektmitarbeiter)

Wenn ich einen typischen Aussiedler im mittleren Alter betrachte, der lernt nicht mehr über Kurs und Grammatik. Da muss man das Hörverständnis ausbauen, der muss sich trauen, einfach zu sprechen, da braucht es Praxis. Da müssen Anwendungsfelder hergestellt werden, in den Qualifizierungsmaßnahmen selber und durch Praktika.“ (Strategischer Partner)

„Wir verknüpfen Sprachkurse mit Arbeiten, das jeweilige Tun wird sprachlich parallel auf Deutsch reflektiert. So wird die Erfahrung eingeübt, sich bei der Arbeit ausdrücken zu lernen. Unser Anspruch ist eine auf das Berufsleben und den Arbeitsmarkt orientierte Sprache.“ (Projektleitung)

„Man muss die Kursteilnehmer zum Sprechen zwingen. Eine Sprache lernt man nur über Sprechen. Daher wird im PC-Kurs nicht nur am Computer gearbeitet, sondern die Teilnehmer werden dazu angeleitet, die Vorgänge dabei laut zu beschreiben und dabei ganze Sätze zu bilden, z. B.: „Ich habe mit der Maus auf das Symbol „Kopieren“ geklickt“. Das ist der wirkungsvollste Weg, eine Sprache zu lernen.“ (Projektmitarbeiter)

Auch bei der Sprachförderung kommt der ressourcenorientierte Ansatz des Netzwerks IQ zur Anwendung, z. B. wurde in einem TP ein Sprachkurs konzipiert, der auf das Vorführen und gemeinsame Praktizieren vorhandener praktischer Fähigkeiten aufbaut, was sich sehr positiv auf die Motivation und den Lernerfolg der Teilnehmer/innen auswirkt.

„Grundsätzlich geht es darum, von schulischen Maßnahmen wegzukommen und die Leute dort abzuholen, wo sie stehen. Sie haben schon im Leben gestanden. Bei diesem Ansatz werden sie mit ihren Lebenserfahrungen und -fertigkeiten wahr und ernst genommen.“ (Projektmitarbeiterin)

### **Innovative Beratung**

In mehreren TP'en und in einer EP wurde schwerpunktmäßig an der Entwicklung und Erprobung eines integrierten Beratungskonzepts gearbeitet, das sich durch eine Pluralität von Angebotsformen auszeichnet, für die insgesamt oder bei einzelnen Angeboten die folgenden Merkmale kennzeichnend sind:

- Beratung ist verzahnt mit anderen notwendigen und bedarfsgerechten Elementen der Unterstützung für Migranten/innen auf dem Weg in den Arbeitsmarkt. Sie erfolgt „anschlussorientiert“ auf weiterführende Schritte hin, sei das Kompetenzfeststellung, die Teilnahme an einer Weiterbildung, einem Bewerbungstraining oder einer vertiefenden Sprachfördermaßnahme, eine Tätigkeit im Zweiten Arbeitsmarkt oder ein begleitetes betriebliches Praktikum, eine ehrenamtliche oder Honorartätigkeit oder schließlich die Vermittlung in ein reguläres Arbeitsverhältnis.
- Beratung geschieht in Anbindung an und enger Kooperation mit den Jobcentern bzw. Arbeitsagenturen.
- Arbeitsmarktbezogene Beratung ist verankert im Umfeld von bzw. in der Regie von Migranten-Communities, z. B. bei Migrantenselbstorganisationen oder mit niedrigschwellingen Angeboten in Stadtteilen mit hohen Anteilen an zugewanderter Bevölkerung.
- Es besteht die Möglichkeit der muttersprachlichen Beratung in wichtigen „Zuwanderer-Sprachen“ (Türkisch, Russisch, Polnisch, Serb(okroat)isch, Romanes oder Vietnamesisch).
- Beratung wird auch als aufsuchende Beratung durchgeführt.
- Gründungsberatung ist verknüpft mit Optionen der Beratung und Unterstützung auf dem Weg in abhängige Erwerbsarbeit.
- Beratung ist einem ganzheitlichen Ansatz verpflichtet und vereint Elemente einer Lebensberatung oder eines „systemischen“ Ansatzes, was auch die soziale Einbindung der Ratsuchenden und deren fördernde und hemmende Faktoren für die Arbeitsmarkttintegration betrifft.

Durch die Verknüpfung dieser Elemente und das Zusammenstellen eines „Angebot-Tableaus“ wird der Aufbau von Vertrauensbeziehungen als Grundlage einer ergebnisorientierten „Koproduktion“ im Beratungsprozesses erleichtert, was durch Kooperationen mit Migrantenselbstorganisationen bzw. durch die Verankerung in Stadtteilen mit hohen Migrantenanteilen verstärkt wird.

### **Innovative Didaktik**

Auch in der Didaktik wurden zielgruppengerechte Formen neu entwickelt. Hierzu gehören:

- die systematische Herstellung und Gewährleistung eines Praxisbezugs beim Lernen
- heterogene Lerngruppen werden als Lernchance und Lernanlass genutzt
- Einbindung von Elementen interkultureller Didaktik, z. B. gemeinsame Erarbeitung von Begriffsdefinitionen über Sprach- und Herkunftsgrenzen hinweg
- Lernen wird durch einladende Rahmenbedingungen am Lernort, und durch ein Klima der Wertschätzung und der wechselseitigen Sorgsamkeit und Anteilnahme gefördert
- durch Gruppenbildung werden gegenseitige Unterstützung und Peer Learning gefördert
- fachliches und sprachliches Lernen werden systematisch verknüpft, die Fachausbilder/innen werden sprachlich sensibilisiert bzw. qualifiziert
- fachliche Qualifizierung wird mit Elementen des Coaching und der Ich-Stärkung verknüpft.

## Strukturveränderungen

Das EQUAL-Programm legt als strategische Programmgrundlage großes Gewicht auf die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, die vorwärtsstrebende Beiträge zur Lösung der Strukturprobleme am Arbeitsmarkt leisten können. Entsprechend befassen sich viele TP'e innerhalb des Netzwerks IQ mit Strukturveränderungen. Darunter fallen alle Teilprojekte, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Regelinstitutionen interkulturell zu sensibilisieren und zu öffnen. Dies geschieht beispielsweise durch interkulturelle Schulungen, von der Führungsspitze angefangen bis hinunter zur Sacharbeiter/innenebene. Teilprojekte arbeiten hier mit Handwerkskammern, Banken und Betrieben sowie mit Agenturen und den ARGEs zusammen. Teilweise werden dabei Mitarbeiter/innen dieser Institutionen selbst zu interkulturellen Trainern/innen ausgebildet, wodurch von innen heraus nachhaltige Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden, die sich längerfristig auch auf die Beratungskultur auswirken.

„Also, diese Weiterbildung anzubieten im Rahmen eines Netzwerks, wo dann strategische Partner und Mitarbeiter mit beteiligt sind, das ist für mich was völlig Neues und etwas, wo auch sehr viel erreicht wurde. Das ist das Eine. Und bei den Trainings finde ich sehr gut, dass wir immer schauen, welche Zielgruppe ist das konkret, also kein Programm sieht wie das andere aus, sondern es ist wirklich auf die Zielgruppe und die Institution zugeschnitten.“ (Projektleitung)

In mehreren EP'en wurde schwerpunktmäßig daran gearbeitet, die Ebene der Multiplikatoren/innen in Institutionen im Rahmen von Runden Tischen und Beratungsnetzwerken anzusprechen.

Innovative Arbeit wird auch im Bereich der Qualitätsentwicklung geleistet, indem der Frage nachgegangen wird, wie Betriebe, Einrichtungen und Verwaltungen organisiert sein müssen, um interkulturellen Qualitätsstandards zu entsprechen. Bei der Durchsicht eingeführter und breit genutzter Instrumentarien und Verfahren zum Qualitätsmanagement wird deutlich, dass sie vielfach nicht passgenau genug sind für die Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund. Auch hier wird im Netzwerk IQ Pionierarbeit geleistet (siehe Produkteliste im Abschnitt Übersichten).

„Wie die Beratungssituation gestaltet ist, ob es eher steif und einschüchternd wirkt wie auf einem Amt oder eher einladend und entspannt eingerichtet ist wie in einer Teestube, das sind ganz wichtige Signale, die sich enorm auswirken können auf den Zugang zur Zielgruppe, auf die Offenheit des Gesprächs und auf den Aufbau einer Vertrauensbeziehung.“ (EP-Koordination)

## Vernetzung und neue Kooperationen

Bereits der Aufbau der Entwicklungspartnerschaften über Städte und Länder hinweg in Kooperation mit operativen und strategischen Partnern ist als Innovation zu bezeichnen, da es solche Netzwerke bislang wenig gegeben hat. Der Fokus auf den Aufbau von Vernetzungen und Kooperationen bewirkt, eine größere Wahrnehmung und Sichtbarkeit für die Zielgruppe herzustellen, er schafft die Gelegenheit, regionale Strukturanalysen zur Situation der Migranten/innen und zu ihrer Integration in den Arbeitsmarkt in der Region durchzuführen sowie Informations- und Abstimmungsstrukturen zwischen in Fragen der Migration und Integration tätigen Gruppierungen aufzubauen. Auch der Bereich der Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen für die Arbeitsmarktinstrumente ist durch Vernetzungsstrukturen wesentlich vorangebracht worden.

„Dahingehend, dass wir das Thema besetzen, dass wir uns da sozusagen handlungsfeldübergreifend in einem zwar schwierigen, aber stetig voranschreitenden Prozess verständigen in der AG, und da jetzt auch gemeinsame Handlungsempfehlungen formulieren, und die auch veröffentlichten werden, finde ich es schon eine echte Innovation, dass die vier Bundesländer es schaffen werden, das zu tun! (...) Dass wir schon versucht haben, die größten Synergieeffekte, die wir haben, da auch zu nutzen und nicht nur nebeneinanderher zu arbeiten.“ (EP-Koordination)

Wichtige Bereiche der Vernetzung betreffen auch die Kooperation mit und Einbindung von Migrantenselbstorganisationen sowie von Betrieben. Dies bietet Migrantenselbstorganisationen vielfach erstmals die Gelegenheit, ihre Arbeit in institutionelle Netzwerke des Aufnahmelandes einzubinden. Eine wichtige Kooperation stellt auch das durch ein TP aufgebaute regelmäßige gemeinsame Beratungsangebot mit dem türkischen Generalkonsulat dar, was es in dieser Form noch nie gegeben hat.

In einigen EP'en wurde eine systematische Betriebsberatung mit dem Ziel der Gewinnung/Aktivierung von Arbeitsplätzen aufgebaut, die zuvor nur „latent“ oder als Arbeitsplatzpotenzial existierten. Im Bereich der Akquisition von Ausbildungsplätzen ist eine solche Form von – häufig aufsuchender – Betriebsberatung, meist aus Mitteln der aktiven Arbeitsmarktpolitik oder der Benachteiligtenförderung fast durchweg in Projektform finanziert, schon lange etabliert und zum Teil auch als Arbeitsansatz systematisch beschrieben worden. Für die Zielgruppe der Erwachsenen, zumal der erwachsenen Migranten/innen, gibt es dagegen für solche Ansätze kaum Beispiele und Vorbilder, und es wurden hier neue Wege beschritten. Zu Kooperationen mit Betrieben siehe auch das gleichlautende Kapitel weiter unten.

Die Orientierung an Ressourcen und Kompetenzen wurde auch als Instrument gegenüber Arbeitgebern/innen wirksam eingesetzt.

„Der Kompetenzpass gibt dem Personaler eine gute Orientierung und er weiß auch, dass wir durch die Qualifizierung den jeweiligen Kandidaten gut kennen und wenn wir die Kompetenzen bestätigen, hat das auch einen gewissen Wert. Das wird im Kompetenzpass auch genauer herausgearbeitet, als es im Lebenslauf herausgearbeitet werden kann. Und man liest auch oft einfach darüber im Lebenslauf.“ (Projektmitarbeiterin)

## Wissensbündelung

Das Netzwerk IQ leistet einen wichtigen Beitrag zur Erarbeitung und zur Bereitstellung eines genaueren Wissens zu Migrationsfragen. Was sind die Gründe, weswegen Mi-

granten/innen unzureichend in den Arbeitsmarkt integriert sind? Gründen Migranten/innen anders und wenn ja, warum und wie? Welche Angebote der beruflichen Qualifizierung gibt es in einer Stadt? Was sind die Erwartungen und Anforderungen von Arbeitgebern/innen an ihre Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund? Welche Kenntnisse schätzen sie besonders an diesen Mitarbeitern/innen? Welche Form von Beratung wünschen sich Migranten/innen? In allen TP'en wird Wissen generiert, um dieses für gezielte Interventionen nutzen zu können.

Darüber hinaus werden auch Daten und Informationen vor Ort systematisch gesammelt und gebündelt. Diese Wissensgenerierung sieht lokal sehr unterschiedlich aus. Geschieht eine systematische Aufbereitung in einigen ostdeutschen Teilprojekten zum ersten Mal und stellt somit ein echtes Novum dar, so haben viele TP'e in Ballungsgebieten eher mit einem unüberschaubaren Angebot an Qualifizierungen, Schulungen, Projekten und Maßnahmen zu tun, und versuchen erstmalig eine Systematisierung der Angebote, um zum einen passgenau vermitteln zu können, und zum anderen, um zu sehen, wo noch Lücken sind, um dann entsprechende Angebote entwickeln zu können. In mehreren EP'en wird diese Bündelung und Bereitstellung von Informationen auch mit neuen Technologien verknüpft und als Internetportal zur Verfügung gestellt. Mit den hier beschriebenen Innovationen lässt sich bestätigen, dass im Rahmen des Netzwerks IQ innovative Ansätze auf allen drei vom EQUAL-Programm vorgegebenen Ebenen der Zielorientierung, der Prozessorientierung und der Strukturorientierung entwickelt wurden. Es wurden neue Ausbildungsinhalte und neue Berufsbilder entwickelt, neue didaktische Methoden und Instrumente eingesetzt, und es wurden Strukturveränderungen zur Optimierung des Zugangs von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt bewirkt. Dabei wurden im Sinne des integrierten Handlungsansatzes diese Elemente in verschiedenen Mischungsverhältnissen miteinander kombiniert. Teilweise wurde hierbei auf bewährte Instrumente und Methoden aufgebaut, diese wurden jedoch der Zielgruppe entsprechend modifiziert, um dem migrantenspezifischen Bedarf besser gerecht zu werden. Zum anderen wurden aber auch neue Instrumente, Ansätze und Handlungshilfen entwickelt. In der Verlängerung dieser Innovationen sollte in den nächsten Projektphasen der Transfer dieser Handlungsansätze, -modelle und -instrumente in die Breitenpraxis auf der Basis einer Verankerung in regulären Förderangeboten verstärkt verfolgt werden.

#### 4.2.2. Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist im EQUAL-Programm ein für alle EP'en übergreifend bindendes Querschnittsziel. Die Themen Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Abbau geschlechtsspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt stellen hierbei die wichtigen Eckpfeiler dar. Die Beachtung des Geschlechterverhältnisses, der geschlechtsspezifischen Auswirkungen von Maßnahmen sowie die Entwicklung von Konzepten und Methoden, die besonders geeignet sind, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern, sind integrale Aufgaben der TP'e und EP'en in EQUAL-Programmen.

In der Evaluation wurde der Frage nachgegangen, inwieweit das Thema Gender Mainstreaming in der konkreten Arbeit der Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ Berücksichtigung findet. In der Regel wurde in den Projekten nach dem Umgang mit dem

Thema offen gefragt und es wurde bewusst keine abgrenzende Definition der Thematik vorgegeben. Eine „offene“ Frage zum Thema bietet den Vorteil, dass möglichst das gesamte Spektrum der Überlegungen, Strategien und Aktivitäten, die dem Thema zuzuordnen sind und gleichzeitig der Begründungszusammenhang erfasst werden kann. Darüber hinaus wird dadurch das Verständnis des Themas aus der Sicht der Teilprojektleiter/innen in einzelnen Projekten erfasst.

Die Teilprojekte und Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ sind dem EQUAL-Querschnittsziel Gender Mainstreaming auf unterschiedliche Weise und auf unterschiedlichen Ebenen nachgekommen. IQ-weit wurden zu Beginn des Projekts für alle EP'en Sensibilisierungstrainings für Fragen des Gender Mainstreaming organisiert. Darüber hinaus gab es in mehreren EP'en Arbeitsgruppen und Workshops, in denen an einer projektbezogenen Gender Mainstreaming-Strategie gearbeitet und das Thema auf die Ebene der Projektarbeit bis in die individuelle Fallarbeit hinein herunter gebrochen wurde. In manchen TP'en gab es bereits Gender-Konzepte, in anderen wurden sie teilweise mit Hilfe externer Experten/innen neu erarbeitet. In einer EP wurde auf einem Gender-Mainstreaming-Workshop zur Mitte der Projektlaufzeit die Umsetzung dieses Querschnittsthemas auf EP-Ebene nochmals überprüft, um zu sehen, wo eventuell nachgerüstet werden sollte.

In einer anderen EP durchliefen die Träger zweier Teilprojekte an einem Standort exemplarisch einen Prüfprozess nach der sogenannten „3-R-Methode“ (Ressources, Representation, Reality). Sie verlangt, dass auf allen Ebenen der Personalstruktur und vor allem auf den höheren Hierarchieebenen beim Träger die Geschlechterverteilung dokumentiert wird und dass darüber hinaus auch die für Männer und Frauen in eigener Entscheidungskompetenz zur Verfügung stehenden Budgetvolumina ausgewiesen und verglichen werden. Diese Methode des „Genders“ war von den Trägern zunächst als wenig aufwändig eingeschätzt worden – was sich als Fehleinschätzung herausstellte. Die Ergebnisse der Analyse haben bei beiden Trägern weiterführende Reflexionen angestoßen, ohne unmittelbar zu veränderten Strukturentscheidungen zu führen. In mehreren EP'en konnte auf langjährige Erfahrungen von Mitarbeitern/innen mit dem Thema aufgebaut werden.

In einer EP wurde eine projektübergreifende Arbeitsgruppe zu diesem Thema eingerichtet, in der aufbauend auf einer auf Migranten/innen bezogenen Analyse bestehender geschlechtsspezifischer Ungleichheiten im Hinblick auf Chancen, als Person unabhängig zu agieren und Arbeit zu finden, Konzepte, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zum migrantenspezifischen Gender Mainstreaming erarbeitet und in einem Handbuch zusammengestellt wurden<sup>19</sup>. In einer anderen EP wurde eine externe Studie vergeben, die die geschlechtsspezifische Situation am Arbeitsmarkt untersuchen sollte, um hier zukünftige Trends und Handlungsnotwendigkeiten rechtzeitig erkennen zu können, bzw. die untermauern konnte, dass der Fokus auf Gender Mainstreaming nach wie vor ein sehr wichtiger ist.

„Wichtig war uns auch, dass der Gender-Aspekt auch in den Teilprojekten mit bedacht wird, das heißt, wenn wir Handlungsempfehlungen raus geben, egal für welchen Bereich, hatten wir die in der Regel noch einmal auf Gender-Aspekte überprüft. Das haben wir durch eine besondere Maßnahme im Prinzip gesichert, wir haben es uns eingekauft als Auftragsvergabe“ (Projektleitung)

<sup>19</sup> Siehe die Produkteliste im Abschnitt Übersichten

In den meisten TP'en und EP'en konnte ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen unter den Projektmitarbeitern/innen, in der Zielgruppe sowie bei der Gewinnung von strategischen Partnern beobachtet werden und in allen TP'en und EP'en wurden Daten und Ergebnisse geschlechtsspezifisch erhoben, dokumentiert und evaluiert. Auch bei der Sprachwahl wird darauf geachtet, dass sich beide Geschlechter angesprochen fühlen. Es gab sowohl Angebote, die sich speziell an Migrantinnen richteten als auch – vereinzelt – „Männermaßnahmen“. Die Erfahrungen mit einem solchen Kursangebot, das auf Grund einer Vorgabe der örtlichen ARGE kurzfristig entwickelt und von einem selbst aus einem islamischen Land stammenden Mitarbeiter begleitet wurde, wurden nach dessen Abschluss von einer Runde männlicher Berater mit Blick auf die künftige Gestaltung männerspezifischer Angebote ausgewertet.

Die meisten Angebote in Beratung, Kompetenzfeststellung und Qualifizierung wurden aber geschlechtergemischt angeboten. Die programmatiche Ausnahme stellt ein Angebot für die Zielgruppe „Frauen mit naturwissenschaftlich-technischen Qualifikationen“ dar, das sich in seiner ganzen Arbeit mit den besonderen Zugangsproblemen solcher Frauen zu qualifikationsadäquaten Stellen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland auseinandersetzt.

In vielen Teilprojekten fanden bei der Konzipierung und Durchführung der Qualifizierungs- und Beratungsangebote die Anforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit durch zeitliche und räumliche Flexibilität Berücksichtigung. In einigen, allerdings eher wenigen, Teilprojekten gab es auch das flankierende Angebot von Kinderbetreuung.

Spezielle Foren für Frauen sowie die Einbeziehung der Familie in Informations- und Beratungsveranstaltungen können wichtige Elemente sein, damit sich Frauen angesprochen fühlen bzw. teilnehmen dürfen.

„Wir machen daher auch Informationsveranstaltungen, in denen auch Männer angesprochen werden, da die Frauen oft das Votum vom Mann brauchen, dass sie mitmachen können.“ (Projektleitung)

Ein Teilprojekt konzentriert sich auf Frauen als Zielgruppe und richtet alle Elemente der Arbeit wie die Kompetenzfeststellung, die Auseinandersetzung mit der eigenen Bildungs-, Arbeits- und persönlichen Biografie oder die Trainingsmodule zum Vertrautmachen mit Regeln des deutschen Arbeitsalltags auf die Auseinandersetzung mit weiblichen Rollenerwartungen und -anforderungen aus, um den Teilnehmerinnen das Durchbrechen solcher Erwartungen zu erleichtern, wo diese den gewünschten Zugang zu Erwerbsarbeit erschweren oder gar blockieren.

Frauenspezifische Kurse wurden jedoch nicht überall empfohlen. In einigen Projekten wurden gerade auch die Vorteile von gemischten Kursen betont:

„Durch die interkulturelle Zusammensetzung können gemischte Kurse beim Gender-Ansatz sehr wirksam sein, weil Geschlechtsrollenbilder so eine wichtige Rolle spielen und sich zwischen den Herkunftsändern sehr unterscheiden. Dadurch ergeben sich untereinander anregende Gespräche. Zum Beispiel hatten wir neulich die Situation, dass sich eine türkische Frau nicht auf eine Ganztagsstelle bewerben wollte, obwohl der Mann arbeitslos ist und die Kinder betreuen könnte, weil sie ihm das nicht zumuten wollte. Für

sie war es eine sehr interessante Erfahrung, als ein russischer Teilnehmer meinte, das könnte er nicht verstehen, für ihn wäre das kein Problem, die Kinderbetreuung zu übernehmen, wenn seine Frau die besseren Berufschancen hätte. Wenn das ein Mann sagt und ein anderer Migrant dazu, hat das ein stärkeres Gewicht.“ (Projektmitarbeiterin)

Ein Aspekt, der in den Interviews immer wiederkehrt, ist die Notwendigkeit, frauenspezifische Methoden für Zugang, Wissensvermittlung und effektive Beratungen zu entwickeln. Die Interviews liefern eine Fülle von Überlegungen in diese Richtung, und im Rahmen von Netzwerken, Arbeitskreisen oder Beratungsprozessen wurden wiederholt Maßnahmen zur besseren Ansprache von Migrantinnen überlegt und durchgeführt.

„Wir legen Wert drauf, dass Frauen angesprochen werden, richtig angesprochen werden. Durchaus noch ein bisschen mehr ermutigt werden, als Männer, möglicherweise.“ (Projektleitung)

„Oder Konfliktfähigkeit - eine Beobachtungsdimension, die gut unter Gender-Aspekten betrachtet werden kann: es heißt, Frauen sind nicht konfliktfähig, weil sie es im Vorfeld erst gar nicht zu Konflikten kommen lassen und die Harmonie lieben. Das kann man auch anders sehen wie: Frauen sind sehr konfliktfähig, da sie in der Lage sind, präventiv zu arbeiten und es gar nicht erst so weit kommen lassen, weil sie im Vorfeld genau hingucken und sensibel sind. Diese Kategorie haben wir auch in unsere Items von Konfliktfähigkeit eingebaut.“ (Projektleitung)

Für den Abbau frauenspezifischer Zugangsbarrieren stellt sich die Entwicklung niedrigschwelliger Angebote im Stadtteil als sehr wirksam heraus. Vor allem für Migrantinnen mit niedriger oder auch hoher Ausbildung, die nach ihrer Ankunft in Deutschland zunächst zu Hause bleiben und sich auf die Erziehung der Kinder konzentrieren, spielt der soziale Nahraum als Aktivitätsfeld und Ort der Integration eine wichtige Rolle. Es erweist sich als wichtig, der Integration in den Arbeitsmarkt einen sozialen Gestaltungsraum vorzuschenken, in dem erste Teil- und Zwischenschritte der Integration ermöglicht werden können. Ein solcher Ansatz wird in einer kleinen Gruppe von Projekten, aber doch immerhin in einem aus fast jeder der Entwicklungspartnerschaften verfolgt, die sozialraum- bzw. gemeinwesenorientiert arbeiten.

„Die Vermittlung in Arbeit ist langfristig das Ziel. Aber wir beginnen erst mal viel weiter unten. Bei diesen Frauen muss erst noch viel geschehen, bis sie den Schritt in den Arbeitsmarkt machen können. In den verschiedenen Aktivitäten hier im Mütterzentrum machen sie erste Erfahrungen, das ist zwar nicht gleich ein Arbeitsplatz, aber es sind wichtige Zwischenschritte. Wenn der Schritt zu groß ist, passiert er nicht. Wenn man aber Zwischenschritte schafft, kann das langfristig dahin führen. Den Einstieg muss man aber niedrigschwelliger gestalten.“ (Projektleitung)

Einige Projekte betonen auch die Multiplikatorenfunktion von Migrantinnen.

„Frauen sind wichtige Multiplikatorinnen in der Familie. Bei den Frauen läuft viel zusammen, auch was Entscheidungen über Schule und Ausbildungswege angeht. Wenn die Mütter die Parameter der deutschen Kultur und Gesellschaft verstehen, dann können sie es auch ihren Kindern weitergeben.“ (EP-Koordination)

„Die Frauen geben die Dinge stärker auch an andere weiter, sei es in der eigenen Familie oder mit Initiativen, wie z. B. die Selbsthilfegruppe im Krankenhaus oder das Beispiel der Teilnehmerin, die bei sich in der Nachbarschaft einen Deutschsprech- Kaffeklatsch anbietet will, um Deutsch zu üben. Sie entwickeln viel mehr Ideen, was sie mit den Dingen, die sie erfahren und lernen, anfangen könnten. Die Frauen sind auch

schneller dabei, es den Nachbarinnen zu erzählen als die Männer. Sie spielen als Multiplikatorinnen eine wichtige Rolle.“ (Projektleitung)

Durch die Möglichkeit, im Rahmen des EQUAL-Projekts Maßnahmen kostenlos anzubieten, werden in den verschiedenen TP'en auch Migrantinnen erreicht, die nicht arbeitslos gemeldet sind, in keinem Leistungsbezug stehen und durch Angebote der Arbeitsvermittlung und der Berufsberatung wenig erreicht werden.

„Viele Frauen melden sich nicht arbeitslos und stehen nicht im Leistungsbezug, zeigen aber großes Potenzial zur Existenzgründung. Dieses Potenzial geht der Wirtschaft verloren, ohne solche Projekte wie EQUAL, in denen es möglich ist, kostenlose Beratungsleistungen anzubieten.“ (Projektleitung)

Zu einer geschlechtsrollensensiblen Arbeit mit Migrantinnen/innen gehört für viele TP'e auch, Familienfragen bewusst in die Arbeit mit einzubeziehen, denn sie spielen für beide Geschlechter eine zentrale Rolle.

„Für viele Teilnehmerinnen geht es nicht nur um berufliche Fragen, sondern es entwickelt sich oft dahin, das ganze Leben neu zu sortieren. In dem Moment, wo das Selbstbewusstsein gestärkt ist, ergeben sich Perspektivverschiebungen, die auch zu familiären Veränderungen führen, und es braucht auch für diesen Bereich eine Unterstützung im Sinne eines „Change Managements“, denn das familiäre System muss Schritt halten und mitwachsen.“ (EP-Koordination)

„Wenn Sie Migrantinnen fördern, greifen Sie in die Familie ein und sind abhängig davon, wie das System das mitträgt. Wenn Sie männliche Migranten fördern, die müssen daheim in der Regel nichts aushandeln, da ist der Autonomiespielraum wesentlich größer. Deswegen ist das Thema Familie immer ein wichtiges Thema, um die Frauen in diesen Prozessen zu begleiten, aber im Grunde genommen auch bei den Männern. Dass da auch eine Art Ich-Stärkung stattfindet, dass sie sich weniger bedroht fühlen von Veränderungen in den Geschlechtsrollen und Integrationsschritte in dieser Frage mittragen können. Wenn man von der Individualförderung ernsthaft weggeht und die Bedarfsgemeinschaften fördert, dann muss man eigentlich parallel mit beiden Eheleuten arbeiten und das ganze familiäre System stärken. Mit den Bildungsträgern müsste man ein vernetztes Konzept entwickeln, das ein Hineinwachsen in ein anderes Geschlechtsrollenkonzept für beide Geschlechter beinhaltet, dass man auch bei Männern nicht nur die Berufsintegration sieht, sondern einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt. Bei Frauen geht es darum, das Selbstbewusstsein aufzubauen, bei Männern, die Bedrohung abzubauen, dass sie lernen, mit ihren Ängsten umzugehen, dass sie gezeigt bekommen, was für positive Effekte das haben kann, auch für das Familiensystem. Damit man durch Integrationsarbeit nicht die Familie sprengt. Berufliche Integration kann man von Familienintegration nicht trennen.“ (Projektmitarbeiterin)

Auch wenn die Intensität der Auseinandersetzung mit und der Umsetzung von Konzepten zum Gender Mainstreaming zwischen den TP'en und EP'en unterschiedlich ausfällt, lässt sich zusammenfassend darstellen, dass das Netzwerk IQ als Ganzes dem EQUAL-Querschnittsziel Gender Mainstreaming nachgekommen ist und interessante Ansätze zu dieser Thematik für die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten entwickelt hat. Dennoch lässt sich die Arbeit in dieser Richtung stärker systematisieren und profilieren. Aus einer EP kam hierzu die Anregung, eine IQ-weite Arbeitsgruppe zu diesem Thema einzurichten. Zu kurz kommen Aspekte des Gender Mainstreaming, die sich auch auf Männer beziehen und auch hinsichtlich des Angebots flankierender Kinderbetreuung muss noch mehr getan werden. Die Verknüpfung des Themas Gender Mainstreaming mit dem Thema Migration war in einigen Teilprojekten ein ständiger Diskussionspunkt, da es bislang

wenige Ansätze gibt, die eine solche Verknüpfung systematisch analysieren und bearbeiten. Auch in dieser Hinsicht gibt es Ausbaubedarf.

#### 4.2.3. Empowerment

##### **Hintergrund**

Empowerment als Querschnittsthema ist ein Leitprinzip und eine Basismethode, die quer durch alle Arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Programme, aber auch als professionelle Leitidee für alle Formen von Beratung und sozialer Arbeit von zentraler Bedeutung ist. Es gibt keine gut passende deutsche Entsprechung zum englischen Begriff. Die wohl beste sprachliche Annäherung besteht in der Umschreibung „Stärkung der Handlungsfähigkeit“. Gemeint ist das aktivierende Gegenteil all der Negativeffekte, die vielen Instrumenten der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, aber auch einem großen Teil sozialer und therapeutischer Arbeit sowie Beratungsangeboten zugeschrieben werden: Dass sie abhängig und passiv machen, „klientelisieren“, Eigenaktivität untergraben und in der Absicht der Fürsorge dann doch praktisch „vormundschaftlich belagern“. Der regelrechte Siegeszug des Empowerment-Prinzips durch politische Programme auf europäischer und internationaler Ebene ist darin begründet, dass er zur Rhetorik und zum Denkansatz des „aktivierenden Sozialstaats“ passt, der gegenüber finanziellen Transferleistungen als Form der Hilfe für jeweils ganze Zielgruppen die praktische, individuelle und bedarfsgerechte Unterstützung von Hilfebedürftigen als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Sachleistung statt Geldleistung) nach vorne rückt. In dieser Formulierung ist Empowerment ein seit langem zumindest deklamatorisch geltendes Leitprinzip der sozialen Arbeit in sehr vielen Fällen. In der Praxis kann es sich jedoch immer wieder auch als Gratwanderung darstellen, den Ansatz des Empowerment gegenüber der zum Teil massiv durch kontrollierende und sanktionierende Eingriffe geprägten Landschaft von Arbeitsagenturen und Jobcenter zu behaupten.

„Stärkung der Handlungsfähigkeit“ als Arbeitsprinzip will die benannte Falle „vormundschaftlicher Hilfe“ bei der sozialen Unterstützungsarbeit vermeiden. Es geht dabei sehr grundsätzlich darum, dass Ratsuchende bzw. Teilnehmer/innen die „Definitionsmacht“ über das Ausmaß ihres Hilfebedarfs, über die Form der Unterstützung und über die Ziele der im Hilfeprozess geleisteten gemeinsamen Arbeit innehaben (Koproduktion).

Auch im EQUAL-Programm ist Empowerment ein ausgewiesenes Querschnittsziel und stellt einen Aspekt der Umsetzung der in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL geförderten partnerschaftlichen Arbeits- und Entscheidungsprozesse auf allen Handlungsebenen dar.

##### **Das Verständnis von Empowerment im Netzwerk IQ**

Die Angebote und Maßnahmen der EP'en und TP'e des Netzwerks IQ kommen der Anforderung nach Empowerment in seinen verschiedenen Elementen wie Aktivierung, Mitsprache, Übernahme von Verantwortung, Selbstbewusstsein, gesellschaftliche Teilhabe, Selbstvertretung sowie Hilfe zur Selbsthilfe in vielfältiger Wiese nach. Es geht hierbei beispielsweise um Fragen, wie die Ratsuchenden und Teilnehmer/innen der Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden können, in den Maßnahmen eine aktive und mitgestaltende Rolle einzunehmen, z. B. durch Mitsprache, Befragungen, Reflexionsgespräche,

Feedback-Runden, individuelle Zielvereinbarungen oder modulare und wählbare Qualifizierungsbauusteine. Außerdem geht es darum, wie Teilnehmer/innen darin unterstützt werden können, ihre Lebensgestaltung in die eigene Hand zu nehmen, soziale Netzwerke aktiv aufzubauen, kollektive Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen sowie ihre Belange in Selbstorganisationen zu vertreten.

„Diese Personen überhaupt mal als Handelnde und nicht nur als zu Behandelnde wahrzunehmen, das scheint mir ein ganz zentraler Punkt auch in der Zusammenarbeit mit den ARGEs zu sein. Denn dort wird von der Konstruktion her der Mensch, der dort hinkommt, als zu Behandelnder wahrgenommen und bearbeitet. Also allein schon, was die Zeitressourcen angeht, die eine Arbeitsvermittlerin oder ein Arbeitsvermittler für eine einzelne Person hat: da lässt sich nur ein vorgegebenes Konzept abarbeiten. Aber ich habe keine Chance, tatsächlich auf das Individuum in irgendeiner Form einzugehen“ (Projektleitung)

„Die Art, in der im Kurs gearbeitet wurde, war auf Empowerment gerichtet, dass danach eine ganz andere Handlungsfähigkeit da ist. Selbst, wenn nicht gleich ein Arbeitsplatz erreicht wurde, dass die Menschen das Selbstvertrauen haben, dass sie ihren Weg machen werden. Das geschieht durch viele Dinge. Dazu tragen z. B. die regelmäßigen Lernreflexionen und Lernkontrollen auch bei, in denen man solide validiert wird und erfahren kann, dass man besser geworden ist als vorher. Oder auch das Feedback von den Dozenten oder dem Praktikumsbetreuer. Es entsteht dadurch einfach eine Wahrnehmung „es kann sich was verändern, ich kann was, das kann ich nachweisen, ich kann den Prozess in mir sehen.“ Das steuert gegen einen Defätmismus: „es passiert ja doch nichts.“ Dadurch wird der eigene Handlungswille gestärkt.“ (Projektleitung)

„Viele bezeichnen es als Erfolg, überhaupt einmal zu begreifen, in welcher Art System sie sich hier eigentlich befinden, als erwachsene Menschen, mit ihren Voraussetzungen, und wo sie sich mit dem, was sie mitbringen, eigentlich platzieren können, und wie die Perspektiven der Weiterentwicklung für sie sind. Also überhaupt erst einmal die Orientierung zu bekommen, und sich dann weiter zu entwickeln, sich selbst dann auch dazu zu entscheiden.“ (Projektmitarbeiterin)

„Bei einem Sprachkurs geht es nicht nur um Grammatik, sondern es gibt hierbei die Möglichkeit, den Menschen hier in unserem Land eine Orientierung zu vermitteln und damit eine Stimme. Sprachkurs kann Empowerment sein und den Menschen befähigen, sich im Aufnahmeland zu beteiligen. Dazu gehört auch, dass die Teilnehmer die Umgebung und die Region kennen lernen, um sich nicht fremd zu fühlen und einen größeren Handlungsradius zu entwickeln. Um sich integriert zu fühlen ist es auch wichtig, an Aktivitäten der Region teilzunehmen. Das stärkt auch die Sicherheit, mit der man sich in der Umgebung bewegt. Deswegen werden solche Elemente auch mit in die Kurse eingebaut.“ (Projektmitarbeiterin)

„Ich verstehne im Idealfall, dass die Teilnehmenden, wenn sie den Kurs verlassen, in der Lage sind, selbstständig ihre berufliche Zukunft zu gestalten. D. h., dass sie sich richtig bewerben können, dass sie sich gut verkaufen können, dass ihr Selbstbewusstsein gestärkt ist, weil sie ja oft mit einem katastrophalen Selbstbewusstsein hier ankommen. Ja, und dass sie im Idealfall in dem Bereich keine weitere Hilfe benötigen.“ (Projektleitung)

„Es ist auch ein Ziel, die Ratsuchenden von uns unabhängig zu machen, wir zeigen ihnen, wie sie ihre Infos selbst organisieren, wir gehen mit ihnen in den PC-Raum, zeigen ihnen die Seiten, die sie sich anschauen sollen. Wenn sie zu Hause unter „Gründung“ googeln, werden sie von zwei Millionen Seiten erschlagen, das würden sie auch nie machen. Wir fordern sie auf, das auch privat zu machen, zeigen ihnen, dass es das auch in der Muttersprache in Deutschland gibt. Wir versetzen die Leute in die Lage, stärker zu werden. Ziel ist, sie wieder loszuwerden, das müssen sie lernen.“ (Projektleitung)

Auch im Umgang mit operativen und strategischen Partnern werden verschiedene Formen der partnerschaftlichen Mitgestaltung praktiziert. Strategische und operative Partner werden in die konzeptionelle Gestaltung der Trainings und Qualifizierungsmaßnahmen sowie der Netzwerkaktivitäten einbezogen, die angebotenen Qualifizierungen werden zum Teil auch explizit und interaktiv auf den Bedarf von Betrieben abgestimmt. In den EP'en und TP'en wurde auch darauf geachtet, Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiter/innen in die Projektarbeit einzubeziehen.

Empowerment wird in den Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ als wesentlicher Bestandteil des Erfolgs von Bildungs- und Beratungsmaßnahmen verstanden. Es wurde dementsprechend auch EP-übergreifend daran gearbeitet, wie z. B. in einer EP, die eine Handreichung für Bildungsträger erarbeitet hat, die den wirksamen Einsatz der Elemente des Empowerment in ihren Maßnahmen unterstützen soll. Hierbei werden die Elemente Freiwilligkeit und Ressourcen-orientiertheit, Stärkung des Selbstbewusstseins und der Lernkompetenz, Selbstständigkeit im privaten Umfeld, Selbsthilfe, Eigeninitiative, Handlungsfähigkeit, gegenseitige Hilfe sowie Mitbestimmung im Lernumfeld unterschieden und es werden in einer Übersicht Ansatzpunkte für eine strukturierte Vorgehensweise zusammengestellt, wie Empowerment-Elemente sich in Maßnahmen einbauen lassen<sup>20</sup>.

### **Empowerment-Ansätze des Netzwerks IQ**

Empowerment wird in den Teilprojekten des Netzwerks IQ je nach Schwerpunkt auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Ansätzen umgesetzt.

Es gibt in den Projekten eine Fülle von Beispielen für die didaktisch-methodisch bewusst hergestellte Autonomie von Lernenden. Das wird am greifbarsten dort, wo das Lernen als „begleitetes Selbstlernen“ angelegt ist, oder wo Elemente des voneinander Lernens in der Gruppe aktiv gefördert werden. In vielen Projekten werden Arbeitsphasen in Gruppen zurückgelegt. Hierdurch werden Beziehungen unter den Teilnehmenden aktiv gefördert und die Lern- und Beratungsgruppen können sich zu „kollektiven Subjekten“ entwickeln, in denen dann auch den Einzelnen wiederum in stärkerem Maße eine „eigene Stimme“ zuwächst. In der Gruppe schieben bzw. ziehen sich die Einzelnen gegenseitig durch ermuntern, unterstützen, Wissen weitergeben, Rollenvorbild sein oder „nacheifern“ nach vorn:

„Unter den Teilnehmern entwickelt sich natürlich auch so eine Basis, auch Freundschaft; die Ideen werden vertieft, die Ideen werden auch ein bisschen von den Teilnehmern mitgetragen und mit gelenkt, mit geholfen, mit recherchiert; und ich denke, dieser Gruppenzusammenhang, das bringt auch manche weiter nach vorne. Wenn sie alleine wären, da hätten sie schon längst aufgegeben.“ (Teilnehmerin)

Die Betonung, die im Netzwerk IQ auf Ressourcenorientierung, Kompetenzbilanzierung und Förderung des vorhandenen Potenzials liegt, lässt sich als Aspekt des Empowerment-Ansatzes einordnen, da damit eine handlungsorientierte Wahrnehmung der eigenen Potenziale und Stärken unterstützt wird und die Teilnehmer/innen nachdrücklich dazu ermuntert werden, sich selbst und ihre eigene Biografie auch mit den vielen scheinbar unwichtigen Nebenlinien ernst zu nehmen. Ebenso enthalten die Coaching- und Mentoring-Ansätze, wie sie in vielen Teilprojekten entwickelt werden, Elemente des Empowerments im Sinne der Ich- Stärkung und der Aktivierung.

---

<sup>20</sup> Siehe Produkteliste im Kapitel Übersichten

„Da sind einige im Lehrgang, die sich schon sehr bedankt haben, dass sie wieder Mut und Motivation gefunden haben, aktiv zu werden und das eigene Leben in die Hand zu nehmen. Die Kompetenzbilanzierung ermöglicht einen wertschätzenden Umgang mit der eigenen Biografie. Dass das in der Aufnahmegerügsellschaft überhaupt jemanden interessiert, das hat überrascht und enorm motiviert.“ (Projektmitarbeiter)

Sehr erfolgreich wurde in einer EP ein Fortbildungsangebot für berufstätige Migranten/innen in sozialen Berufen durchgeführt, in denen ihr Vermögen erweitert wurde, ihre migrationsspezifischen Kompetenzen in den Arbeitsprozess in sozialen Berufen einzubringen.

Obwohl es sich bei dem Großteil der Projekte um Einzelfallförderung handelt, wird auch die Perspektive der Stärkung der kollektiven Handlungsfähigkeit mit in den Blick genommen. Beispiele sind die Einrichtung von Stammtischen, das zur Verfügung stellen der Räumlichkeiten für selbstgestaltete Treffen, das Herstellen von Begegnungsplattformen im Internet oder die Veranstaltung von Netzwerkauktionen dar.

„Durch die Möglichkeit, sich weiterhin im Mütterzentrum zu treffen, passiert auch eine Gruppenbildung, sie treffen sich und unternehmen etwas zusammen, auch mit den Kindern. Sie unterstützen sich gegenseitig, vergrößern ihre sozialen Kontakte und der Handlungsradius erweitert sich. Sie sind hinterher weniger isoliert und haben sich auch, wenn der Kurs selber vorbei ist, mehr Chancen und Gelegenheiten aufgebaut.“ (EP-Koordination)

Auch die im Netzwerk IQ vielfach verfolgten Ansätze zur interkulturellen Öffnung von Einrichtungen lassen sich unter Empowerment-Gesichtspunkten betrachten.

„(...) der gesamte Bereich interkulturelle Öffnung ist ein Bereich der sehr viel mit Empowerment zu tun hat, Leute in Entscheidungspositionen zu kriegen mit Entscheidungsträgern, die Migrationshintergrund haben, mit diesen zu arbeiten bis dahin, auch politische Entscheidungen zu treffen.“ (Projektleitung)

Die Förderung von und Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen (MSO) ist ein wichtiger Strang der im Netzwerk IQ verfolgten Empowerment-Ansätze. Dies wurde beispielsweise umgesetzt durch die Qualifizierung von Vertretern/innen der Migrantens-Community, das Angebot, im Rahmen von Veranstaltungen als Moderatoren/innen und Referenten/innen mitzuwirken, durch Angebote zur Unterstützung der Infrastruktur und der Arbeit von Migrantenselbstorganisationen bei ihrer Organisationsentwicklung oder Projektplanung oder durch die Durchführung von Veranstaltungen mit dem Ziel, die Arbeit und das Anliegen von Migrantenselbstorganisationen sichtbar zu machen, mehr Öffentlichkeit für die Thematik herzustellen sowie Anerkennung und Förderung der MSO seitens der Behörden und der Politik zu erreichen. Auch wurden MSO in der Entwicklung vereinsübergreifender Vernetzungsarbeit durch die Einrichtung von Runden Tischen unterstützt.

„Da müssen Basiskompetenzen vermittelt werden ... Wir müssen nicht über Interessenvertretung reden, wenn wir nicht darüber nachdenken, wie sich eigentlich Organisationen erst einmal ganz grundlegend praktisch so strukturieren, dass sie nach außen treten können.“ (Projektleitung)

„Der Runde Tisch ist ein wirklicher Ort der Begegnung, weil so viele Potenziale dort verknüpft werden können, und man fühlt sich wirklich ernst genommen und vor allem

willkommen. (...) Als Verein würde ich immer gern solche Runden Tische besuchen wollen, für den Austausch und weil man viel voneinander lernen und gemeinsam Ideen entwickeln oder auch Lösungen suchen kann.“ (Teilnehmerin)

„Wie sie sich da (auf einer öffentlichen Veranstaltung) platziert haben, das war toll, das war Empowerment pur, wie sie da aufgetreten sind, war großartig!“ (EP-Koordination)

Auch der Themenbereich „Umgang mit Diskriminierung“ spielt für die Arbeit von MSO eine nicht zu unterschätzende Rolle. In Kooperation mit dem Hamburger Institut für Migrations- und Rassismusforschung ist das Handbuch „Diskriminierung erkennen und handeln!“ entstanden, das Beratungsstellen und MSO mit Hilfe von Hintergrund-informationen, Checklisten und rechtlichen Hinweisen darin unterstützen soll, Diskriminierung zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Zur Einführung in die Arbeit mit dem Handbuch werden auch Fortbildungen angeboten.

Zusammenfassend nehmen die TP'e und EP'en des Netzwerks IQ Empowerment als ein strategisch wichtiges Ziel und Konzept wahr; die Förderung von Handlungsfähigkeit und Stärkung des Selbstbewusstseins sowie von Selbstorganisations- und Vernetzungsfähigkeiten wird IQ-weit betrieben. Verstärkt werden könnten die Bemühungen darum, ratsuchende Migranten/innen systematisch beim Nachvollziehen ihrer eigenen sozialen Netzwerkbezüge zu unterstützen und sie zum Anknüpfen zusätzlicher sozialer Kontakte zu motivieren, da der Zugang zu Arbeitsplätzen erwiesenermaßen häufig über informelle Kanäle und Kontakte läuft. Wenn Beratung, Qualifizierung und Vermittlung den Blick nicht genügend auf die Potenziale richten, die in schon bestehenden oder herstellbaren eigenen Netzwerkbeziehungen der Ratsuchenden enthalten sind, werden real existierende Wege des Zugangs zum Arbeitsmarkt nicht ausreichend wahrgenommen.

Eine Herausforderung für die weitere Projektarbeit wird im Netzwerk selbst darin gesehen, die „empowerten“ Migranten/innen in ihrer beruflichen Integration nicht ins Leere laufen zu lassen. Dazu sind Anschlüsse sowie der Zugang zu weiterführenden Wegen notwendig, als ein ganzes Bündel von Optionen auch „neben“ und „unterhalb“ der Vollintegration in den Ersten Arbeitsmarkt. Dieses Ziel darf aber nicht aus den Augen verloren werden – es wird sich ohne eine Optimierung der vorhandenen arbeitsmarktpolitischen Instrumente und den Ausbau von ineinander greifenden Unterstützungsstrukturen („Förderketten“) nicht erreichen lassen.

#### 4.2.4. Mainstreaming

Ein zentrales Anliegen der EP'en im Netzwerk IQ ist es, die Inhalte und Ergebnisse der Projektarbeit in die Regelinstitutionen zu integrieren, um diese im bestehenden System auch über die Projektlaufzeit hinaus zu etablieren. Das Mainstreaming ist ein wichtiger Gradmesser für den langfristigen Erfolg der Arbeit des Netzwerks IQ. **Mainstreaming wird hierbei verstanden als die strukturelle Verankerung und Verfestigung der Ansätze, die Herstellung verbindlicher Kooperationen sowie als Einflussnahme auf Regieeinrichtungen und politische Entscheidungsträger.**

Abb.: Transfer ins Regelangebot: Was sind „Regelinstitutionen“?

öffentlich	Dritter Sektor	regulierte Marktwirtschaft
Bund/Länder/Kommunen	Wohlfahrtsverbände/Projekte/ Vereine einschließlich MSO/ Initiativen/Kirchen u. Religionsge- meinschaften	„diskriminierungsfreier“ (= Ziel) Arbeitsmarkt
Öffentliche Arbeitsmarktdiensleis- ter: ARGEn, BA mit Regionalagen- turen, Optionskommunen  Ergänzende Arbeitsmarktpolitik von Bund, Ländern, Kommunen.  Institutionen der „Integrations- arbeit“ – z. B. BAMF, Beauftragte der Bundesregierung, Länderbe- auftragte bzw. -ministerien, kommunale Integrationsstellen, allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung, „kor- poratistische Entscheidungsgre- mien“ im System der beruflichen Bildung bzw. der Fort- und Weiterbildung	in öffentlichem Auftrag bzw. Trä- gerengagement z.B. in:  - (Aus)Bildung und Quali- fizierung  - arbeitsmarktorientierter bzw. beruflicher Beratung  - Migrationserstberatung (Schwerpunkt Sozialberatung)	<b>Arbeitsmarkt</b>
öffentliche Verwaltungen als Dienstleister		„Markt“ – private Arbeitgeber, öf- fentliche Verwaltungen und Dritter Sektor als Arbeitgeber

Die Übersicht soll deutlich machen: Während sich ein Großteil der Bemühungen um den Transfer von Instrumenten zur Unterstützung der Integration von Migranten/innen auf die beiden linken Spalten bezieht, „fallen die Würfel“ über den realen Zugang von Gruppen mit eingeschränkten Chancen am Arbeitsmarkt letztlich bei den Arbeitgebern/innen im öffentlichen, privaten und Dritten Sektor<sup>21</sup>. Deshalb werden Konzepte und Modelle an

<sup>21</sup> Diese Dreiteilung ist immer wieder stark zu betonen. Der Arbeitsmarkt im Dritten Sektor funktioniert nicht ganz nach denselben Regeln wie der im öffentlichen oder privat-gewerblichen Bereich. Die Wertege bündenheit vieler Akteure ist auch eine Chance für größere Offenheit gegenüber Beschäftigten mit zunächst eingeschränkter Leistungsfähigkeit. Es wird auch oft übersehen, dass im Dritten Sektor vor allem ein riesiges Feld für die Beschäftigung qualifizierter Frauen liegt. Und schon vor vielen Jahren galt das Bonmot: Caritas und Diakonie beschäftigen zusammen mehr Menschen als die Autoindustrie.

Gewicht gewinnen müssen, die das Handeln der Arbeitgeber/innen beeinflussen können und zur Einstellung und beruflichen Förderung von mehr Migrantinnen und Migranten beitragen. Mit dieser Definition lassen sich jedoch nicht alle tatsächlichen Mainstreaming-Erfolge erfassen, da sich erst im Zeitverlauf herausstellen wird, inwiefern Regelinrichtungen die begonnenen Prozesse und modellhaft durchgeführten Maßnahmen tatsächlich weiterführen.

**Einflussnahme auf regionale Strukturen durch Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit**  
Zentraler Ansatzpunkt der „Außenarbeit“ des Netzwerks IQ war die Vernetzung mit wichtigen Partnern, um damit nachhaltige Erfolge bei der Sensibilisierung für das Ziel und Thema „verbesserte Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen“ und für die Umsetzung der dazu entwickelten Handlungskonzepte zu erreichen. Durch eine Reihe von bundesweiten Fachtagungen für die Fachöffentlichkeit und die strategischen Partner gelang eine konstruktive Zusammenarbeit im Hinblick auf Mainstreaming-Perspektiven. Das Netzwerk konnte sich in beratender Funktion gegenüber den strategischen Partnern und politischen Entscheidungsträgern vor allem auf regionaler, aber auch auf Bundesebene etablieren. Gezielte Öffentlichkeitsarbeit sowohl auf der Ebene der einzelnen EP'en als auch IQ-weit erhöhte die allgemeine Gesprächsbereitschaft in Bezug auf Förderinstrumente sowie generell die Sensibilisierung für die Belange der Zielgruppe auf gesellschaftlicher und politischer Ebene. Die EP'en legten auch Wert darauf, den Zugang zu kommunalen Strukturen zu erhalten und konnten in einigen Städten ihre Expertise zu Strategien und Instrumenten der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen in die Erarbeitung von kommunalen Integrationskonzepten einfließen lassen.

### **Einflussnahme auf Regelinstitutionen einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen in Bezug auf interkulturelle Orientierung und Öffnung**

Unter Regelinstitutionen werden, wie oben im Schaubild beschrieben, diejenigen Einrichtungen verstanden, die feste Bestandteile der bundesdeutschen Beratungs- und Förderlandschaft sind, wie beispielsweise ARGEs, Bundesagentur, Kammern etc, aber auch Unternehmen und Arbeitgeber/innen im öffentlichen und Dritten Sektor.

Dem Netzwerk ist es gelungen, eine Vielzahl von Veränderungen mit langfristigen Auswirkungen in Gang zu setzen. Hierbei wurden unterschiedliche Wege gegangen. Eine Möglichkeit bestand darin, für das Arbeitsfeld wichtige Institutionen, z. B. die örtliche ARGE oder Handwerkskammer, direkt als Träger von Teilprojekten einzubinden und dort, quasi „von innen“ heraus, durch entsprechende Schulungen und Beratungen Veränderungsprozesse anzustreben. Ein anderer Weg bestand darin, Projekte räumlich eng an Regelinstitutionen anzubinden, so dass sich ein enger Arbeitskontakt und Austausch entwickelte.

Durch für die Institutionen kostenlose Angebote wie beispielsweise interkulturelle Schulungen des Personals oder interkulturelle Personalentwicklungsberatung wurde gezeigt, wie sehr sich das Betriebs- und Arbeitsklima und die Kunden/innen-zufriedenheit zum Positiven verändern kann, wenn Mitarbeiter/innen solche Schulungen durchlaufen. Die so fortgebildeten Mitarbeiter/innen fungieren auch über die Projektlaufzeit hinaus als Multiplikatoren/innen, die die Ideen weiter tragen und Kollegen/innen sensibilisieren. Im Bereich der Regelinstitutionen kann das Netzwerk folgende Erfolge verbuchen:

- Durchführung interkultureller Schulungen

- Beratung und Begleitung von öffentlichen Einrichtungen und Kleinen und Mittleren Unternehmen, besonders im Handwerk (durch bei einer Handwerkskammer, einem handwerksnahen Bildungsträger bzw. dem Westdeutschen Handwerkskammertag angesiedelte Teilprojekte) im Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung
- eine ganze Reihe von Betrieben, die im Laufe des Projektes Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter/innen (im Bereich berufsbezogenes Deutsch, interkulturelle Kompetenz) durchgeführt haben, sind von den daraus resultierenden Entwicklungen im Betrieb so überzeugt, dass sie diese Angebote auch weiterhin finanzieren werden
- in einigen Betrieben/Institutionen führten die interkulturellen Trainings zu einem veränderten Bewusstsein und zu veränderten Sichtweisen hinsichtlich der Bedeutung und Rolle von Mitarbeitern/innen mit Migrationshintergrund und zu einer Selbstverpflichtung, mehr Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund einzustellen.

### **Einflussnahme durch Überführung bewährter Ansätze in die Regelförderung**

Die Beispiele der Überführung der Ansätze in den unterschiedlichen TP'en sind mannigfaltig.

- Zahlreiche Integrationskursträger integrierten – nach entsprechenden Schulungen durch die TP'e – bundesweit die unterschiedlichen Kompetenzbilanzen in die Arbeit mit Neu- und Altzuwanderern/innen.
- Regional reagierten die ARGEs auf die unterschiedlichen Angebote der TP'e. Sie übernahmen beispielsweise Ansätze und zeigten sich bereit, durch ESF-Mittel ko-finanzierte Projektarbeit im Bereich der individuellen, fallbezogenen Unterstützung von Kunden/innen mit Migrationshintergrund im Jahr 2008 mit einem eigenen Mittelanteil erstmals zu fördern. Oder sie suchen nach Wegen, die Maßnahmen als per Leistungsauftrag an Dritte vergebene Regelangebote in den Haushaltsplänen zu berücksichtigen. Dies trifft vor allem auf Angebote zu, die eine Kombination aus Kompetenzfeststellung, beruflicher Sprachförderung und Vermittlung von „Kulturtechniken“ für den Arbeitsmarkt in Deutschland beinhalten.
- Viele öffentliche Arbeitsmarktdienstleister lernten das Angebot der regionalen EP'en schätzen und entwickelten ein Verständnis dafür, dass das von den EP'en angebotene „Leistungspaket“ eine unerlässliche Voraussetzung für jeden auf die Arbeitsmarkteingliederung von Migranten/innen ziellenden Unterstützungsprozess sein muss.
- Einige Kommunen betrachteten die in den EP'en erarbeiteten Konzepte und Modelle als „Pilotprojekte“ und zeigten sich einer Übernahme nicht abgeneigt. Damit waren die entsprechenden EP'en mit ihren Teilprojekten Teil eines Modells mit strukturveränderndem Potenzial gegenüber der bisherigen Landschaft von Beratung, Vermittlung und Qualifizierung.
- In Ostdeutschland haben eine Reihe von Mitarbeiter/innen von Bildungsträgern, die von den EP'en erarbeiteten Kompetenzfeststellungen in Schulungen kennen gelernt. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass solche Verfahren übernommen werden können.
- Eine katholische Fachhochschule für Sozialwesen hat das in einem TP entwickelte Verfahren zur Kompetenzfeststellung in ihren Lehrplan übernommen.

### **Einflussnahme durch die Entwicklung neuer Projekte mit dem Know-how des Netzwerks**

In einigen Fällen wurde das Know-how der TP'e bei der Entwicklung neuer Projekte eingesetzt.

- So hat beispielsweise eine ARGE ein neues Projekt für Flüchtlinge und Asylsuchende entwickelt, in dem erstmalig eine Kompetenzbilanz zum festen Programmteil gehören wird.
- Die Ergebnisse des Netzwerks IQ bezüglich der Vermittlung von berufsbezogenem Deutsch und der Erkenntnis, dass Migranten/innen über Qualifikationen verfügen, floss in die Konzeption der IBZ (Integrations- und Beratungszentren) ein, die in München für langzeitarbeitslose Migranten/innen in enger Zusammenarbeit mit der ARGE eingerichtet wurden. Die Migranten/innen werden gezielt in berufsbezogene Sprachkurse vermittelt und haben die Möglichkeit, eine Kompetenzbilanz zu erstellen.

### **Einflussnahme durch eine veränderte Wahrnehmung von Migranten/innen in der öffentlichen Berichterstattung**

Die Laufzeit des Netzwerks IQ fiel in eine Zeit, in der das Thema „Migration und Integration“ auf der politischen Agenda stand. Der Integrationsgipfel der Bundeskanzlerin und die Deutsche Islamkonferenz des Bundesinnenministeriums führten dazu, dass in den Medien ungewöhnlich oft über Migranten/innen und Integration berichtet wurde. Dies war eine gute Gelegenheit, auch die Inhalte der eigenen Arbeit der EP'en zu platzieren, und damit den Blickwinkel auf Migranten/innen weg von einer Defizitorientierung hin zur Wahrnehmung nicht (an-)erkannter Kompetenzen zu lenken.

„Die (Berichterstattung über Migranten/innen) findet auf einmal nicht mehr in den Lokalteilen statt, wo man nur einzelne Familien aus einem Sozialteil heraus betrachtet, sondern da wird Migration auf einmal zu einem wirtschaftlichen Aspekt. Da geht es darum, dass Fachkräfte auf einmal fehlen und dass diese Fachkräfte unter Umständen schon da sind und einfach nur nicht in den Arbeitsmarkt reinkommen. Was somit ein Aspekt ist, die Wirtschaft schreit normalerweise immer nach Fachkräften aus dem Ausland, die über spezielle Programme reinkommen. In der Zwischenzeit ist es auf einmal ein Thema, zu schauen, dass die Fachkräfte, die schon hier sind, irgendwie soweit gebracht werden können, dass sie in Jobs reinkommen. Und das sind alles in der Kombination dann Sachen, wo wir so ein Stück weit sehen, dass es doch auch Mainstreamerfolge gibt.“ (EP-Koordination)

In einer EP verschrieb sich an einem Standort das lokale Projektnetzwerk besonders profiliert dem Ziel, „die mit Zuwanderung und Zuwanderern/innen verbundenen Bilder in den Köpfen zu drehen“ und arbeitete deshalb systematisch sowohl in der Partnerschaft mit der lokalen ARGE als auch in öffentlichen Forumsveranstaltungen heraus, dass der Großteil der aktuellen Zuwanderung in die Region aus Hochqualifizierten besteht, deren Potenziale bisher weitgehend unsichtbar geblieben waren. Mehrere EP'en starteten im selben Sinn „Imagekampagnen“ in unterschiedlichen Bereichen, um das Image und die Wahrnehmung der Zielgruppe positiv zu verändern. Eine dieser Kampagnen legte den Fokus auf Migranten/innen als Unternehmer/innen, eine weitere Kampagne stellte in kurzen Kinospots Migranten/innen vor, die, in ihrem Herkunftsland hochqualifiziert, in Deutschland als un- und angelernte Arbeiter/innen mühsam ihren Lebensunterhalt verdienen.

### **Einflussnahme auf die Wahrnehmung von Migranten/innen als Gründer/innen**

Eine ganze Reihe von TP'en hat sich speziell mit Existenzgründungsberatung und -sicherung für Migranten/innen beschäftigt. Auch in diesem Zusammenhang ist es an zahlreichen Standorten gelungen, solche Ansätze in die Regelförderung zu überführen.

- So hat beispielsweise die Stadt Frankfurt das auf Migranten/innen zugeschnittene Gründungsberatungsprogramm nach dem kommunalen Koalitionsvertrag langfristig in den kommunalen Strukturen gesichert und die dortige Arbeitsagentur hat durch die Aufnahme der „Netzwerkauktion<sup>22</sup>“, in ein modulares Gutscheinsystem diesen Ansatz etabliert.
- Eines der größten Probleme für Existenzgründer/innen (nicht nur) mit Migrationshintergrund (aber dort besonders) besteht darin, dass es kaum öffentliche Klein- und Kleinstkredite gibt. Im Rahmen der Arbeit des Netzwerks IQ ist es gelungen, hier zumindest in Frankfurt Abhilfe zu schaffen und durch das Rhein-Main-Jobcenter die Einrichtung eines einmaligen Darlehens in Höhe von 5000 Euro zu bewirken. Zudem war eine Bank bereit, niedrigschwellige Kleinkreditprogramme für Existenzgründer/innen zu gewähren. An anderen Standorten sind Mikrokreditfonds in Anlehnung an und Kooperation mit dem aus der ersten EQUAL-Förderphase heraus entstandenen Deutschen Mikrofinanz Institut DMI geschaffen worden. Und in einem neuen Bundesland entspricht eine im ESF-Förderprogramm vorgesehene Mikrokreditvergabe genau einem fachlichen Vorschlag, den das dort bestehende IQ-Teilprojekt eingebracht hat.
- Gerade im Osten Deutschlands konnten durch die Erfolge bei der Beratung von Gründern/innen und Selbständigen mit Migrationshintergrund für diese Zielgruppe ein Bewusstsein beim Land geschaffen werden, so dass sich dieses nun für eine landesweite Durchführung (und Finanzierung) solcher Angebote einsetzen wird.
- Durch die bundesweite Arbeit im Facharbeitskreis „Gründungsunterstützung“ wurden Instrumente entwickelt, die den Jobcentern und Arbeitsagenturen in Fachgesprächen präsentiert und teilweise übernommen wurden.

#### **Einflussnahme auf Entwicklungen rund um Migranten/innen auf dem Arbeitsmarkt**

Einige TP'e im Netzwerk richteten den Fokus auf die Etablierung neuer Berufsbilder und/oder die Sichtbarmachung und Nutzung vorhandener (auch im Ausland erworbener) Kompetenzen. Andere TP'e boten eine Ausbildung in bestehenden Berufsbildern unter besonderer Berücksichtigung und Förderung von Migranten/innen oder eine (Weiter) Entwicklung modularer Ausbildungen - aufbauend auf vorhandenen Kenntnissen - an, an deren Ende ein von der Kammer zertifizierter Abschluss stand.

- So wurde ein Lehrgang zur IHK-Industriefachkraft für CNC-Technik in einem migranten-spezifischen Konzept um die Elemente Kompetenzermittlung, Coaching und Praktikum erweitert und der Agentur für Arbeit und den Beschäftigungsgesellschaften angeboten
- ein TP strebt die Einrichtung einer Informationsagentur an, einer bundesweiten Servicestelle, die Transparenz in Fragen der Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Abschlüsse herstellen soll. Als Angebot zur Multiplikatorenberatung in Fragen der Anerkennung wird dieser Plan in der kommenden Förderperiode die Leistung eines IQ-Transferprojekts ausmachen

<sup>22</sup> Mit der „Netzwerkauktion“ wird eine innovative Methode angewendet, um sowohl zur Selbstorganisation und Vernetzung unter Gründern/innen mit Migrationshintergrund beizutragen als auch die Kluft zwischen den deutschen Regeleinrichtungen und den potenziellen sowie etablierten Betriebsgründern/innen mit ausländischem Hintergrund zu überbrücken, wertvolle Kontakte und Netzwerke zu vermitteln und einen Wissenstransfer zwischen den ethnischen Communities und den Wirtschaftsfördereinrichtungen der Aufnahmegerüesellschaft auf diesem Gebiet zu fördern. Hierzu wurde ein sehr genau strukturiertes System erarbeitet, unter Einsatz von Moderatoren, das gewährleistet, dass in kürzester Zeit alle Teilnehmer/innen miteinander in Kontakt kommen.

- ein TP entwickelte eine modulare Ausbildung für Ärzte/innen aus Osteuropa und der ehemaligen Sowjetunion. Diese Module werden durch Landesmittel weiter finanziert.

### **Einflussnahme auf bundesdeutsche und regionale Debatten**

Erfahrungen und Konzeptüberlegungen des Netzwerks IQ flossen in die Formulierungen und Handlungsempfehlungen des Nationalen Integrationsplans mit ein.

- Dort ist eindringlich als Notwendigkeit benannt, dass neben der Würdigung der von Zugewanderten mitgebrachten Kompetenzen auch die Möglichkeiten der formalen Anerkennung von ausländischen Qualifikationen verbessert werden sollen; die so formulierten Thesen lassen sich u. a. auf die Mitarbeit des Netzwerks IQ in der Arbeitsgruppe 3 zum Nationalen Integrationsplan zurückführen – ein Weg, über den Erfahrungen und Konzeptüberlegungen aus dem Netzwerk IQ und seinen Projekten auf die bundespolitische Ebene transportiert werden konnten
- gleiches gilt für die Neugestaltung der ESF-BA-Kurse, wo fachliche Empfehlungen aus dem IQ-Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch bei der Ausgestaltung des neuen Programms Berücksichtigung fanden.

### **Mainstreaming-Perspektiven**

Die größten Herausforderungen für die Projektarbeit im Hinblick auf Mainstreaming betreffen strukturelle Problemlagen in der Arbeitsverwaltung (wie den Umgang mit Ermessensspielräumen oder strukturelle Diskriminierung bei der Beratung und Bewilligung des Zugangs zu Förderinstrumenten, z. B. zu Bildungsgutscheinen), ungeklärte Kompetenzen zwischen Organisationen auf Landesebene, oder auch ungeklärte zukünftige Strukturen im Bereich der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistungen. Darüber hinaus werden die zumeist hierarchischen Arbeitsstrukturen in sehr großen Organisationen gerade von engagierten Mitarbeitern/innen häufig als einengend erlebt, so dass häufig „gegen“ die Strukturen gearbeitet werden muss, um Menschen individuell angemessen fördern zu können.

Erfolgreiches Mainstreaming kann nicht in zwei Jahren Projektlaufzeit abgeschlossen werden. Die Entwicklungspartnerschaften haben über die Einzelfallarbeit hinaus übertragbare Instrumente und Konzepte entwickelt und gesichert sowie Good-Practice-Ansätze identifiziert. Der fachliche Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Praxis und strategischen Partnern wurde gemeinsam mit den Partnern auf einen guten Weg gebracht. Aus den Erfahrungen der Projektarbeit können eine Reihe zentraler Mainstreaming-Perspektiven benannt werden, die für eine Sicherung der hier entwickelten Ansätze und Ergebnisse förderlich wären und die wichtige Richtungsweiser für eine IQ-weite Weiterarbeit darstellen:

- Beratung braucht Zeit!
- Förderrichtlinien und Rahmenbedingungen sollten bundesweit so ausgestaltet werden, dass eine zeitintensivere Beratung auch für die ARGEn und Arbeitsagenturen möglich wird, dabei sollte die Möglichkeit für die Durchführung fachlich kompetenter zeitintensiver Beratungen durch Dritte ausdrücklich vorgesehen sein. Die notwendigen Finanzmittel dafür müssten die ARGEn und Arbeitsagenturen aus dem Eingliederungstitel in Anspruch nehmen können.

■ Existenzgründung braucht Geld!

Trotz einiger lokaler Erfolge und trotz des aus der ersten EQUAL-Förderphase heraus gegründeten Deutschen Mikrofinanz Instituts DMI gibt es in vielen Regionen bisher kaum Klein- und Kleinstkredite für Neugründer/innen, insbesondere für solche mit Migrationshintergrund.

■ Existenzgründer/innen brauchen Begleitung!

Die meisten Betriebe scheitern in den ersten beiden Jahren ihrer Gründung. Hier ist Begleitung auch über den Gründungsprozess hinaus nötig.

■ Vorhandene und mitgebachte Kompetenzen müssen sichtbar gemacht werden! Resourcenorientierte Beratung sollte in allen Institutionen für alle zu Beratenden eingeführt werden, damit die Kunden/innen ihren Fähigkeiten gemäß weitervermittelt werden können.

■ Vielfalt ist Gewinn!

Die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Regelinstitutionen und Betriebe sollte konsequent und gezielt voran gebracht werden.

■ Nicht bei Null anfangen!

Es müssen Formen gefunden werden, wie informelle Kompetenzen zertifiziert und auf informellen Kompetenzen Nachqualifizierungen aufgebaut werden können.

■ Das Ausland ist keine Wüste!

Es bedarf dringend einheitlicher Regelungen zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen.

■ Veränderung von innen!

Es hat sich bewährt, Teilprojekte in Regelinstitutionen anzusiedeln. Allerdings ist hier darauf zu achten, dass die Projekte an Stellen angesiedelt sind, an denen sie Zugang zu Entscheidungen und Mitsprache haben.

#### 4.2.5. Praxis und Wirkungen der Netzwerkarbeit

Vernetzung als Kernaufgabe und Arbeitsmethode im EQUAL-Programm spielt in den Entwicklungspartnerschaften eine strategische und zentrale Rolle. Es wird davon ausgegangen, dass durch Vernetzung die ehrgeizigen Programmziele – hier die Arbeitsmarkt- und auch soziale Integration von Migrantinnen und Migranten – effektiver und mit weiter reichender Wirkung verwirklicht werden können: Einzelne Akteure/innen, Projekte oder auch Netzwerke aus ein und demselben Tätigkeitsbereich können zwar Migranten/innen wirkungsvoll dabei unterstützen, den Weg (zurück) in den Arbeitsmarkt zu finden (= Einzelfallarbeit). Dennoch wird der Erfolg umfassender sein, wenn auf unterschiedlichen „Baustellen“ an den beschriebenen individuellen und strukturellen Hürden gearbeitet („Strukturarbeit“), wenn an verschiedenen „Schrauben gedreht“ wird. Die Vernetzung soll dazu dienen,

- den Zugang zu strategisch relevanten Institutionen und Akteuren in Wirtschaft, Verwaltung und Politik zu ermöglichen, Kooperationsstrukturen aufzubauen und bestehende Kooperationen zu intensivieren
- die Potenziale der Zielgruppe Migranten/innen sichtbar zu machen und sie als interessantes Arbeitskräftepotenzial für die Wirtschaft (aber auch für die Institutionen) und zugleich auch als bislang zu wenig ernstgenommene Kunden/innengruppe darzu-

- stellen und diese so für eine breit angelegte interkulturelle Öffnung zu motivieren
- die Reichweite bei der regionalen und bundesweiten Verbreitung der entwickelten Instrumente und Konzepte zu vergrößern
  - unterschiedliche Ansätze zu bündeln
  - arbeitsmarktrelevante Akteure in die Arbeit der EP'en und TP'e verstärkt einzubinden und so die Zielgruppe arbeitsmarktnäher unterstützen zu können
  - unterschiedliches Know-how aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern zu nutzen
  - die Angebote in einen größeren Kontext zu stellen und sinnvoll miteinander zu verbinden
  - „Anschlussstellen“ für die einzelnen Angebote in Form einer Wirkungskette zu schaffen: Die Erfahrung zeigte, dass sich ohne eine entsprechende nachgehende Begleitung die Folgeschritte nach einer Beratung oder der Teilnahme an einer Maßnahme schwieriger gestalteten.

### Vernetzungsebenen

Die Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ und ihre Teilprojekte sind sehr unterschiedlich gestaltet, sowohl in ihrer internen Netzwerkstruktur als auch in ihren äußeren Netzwerkstrukturen.

**KUMULUS-PLUS** konzentriert sich bis auf ein Teilprojekt bei Dien Hong in Rostock auf Berlin. So konnten alle Teilprojekte, die in Berlin angesiedelt sind, von denselben Rahmenbedingungen und strukturellen Veränderungen, die die ehemals geteilte Stadt seit der Wiedervereinigung im besonderen Maße erlebt, ausgehen. Die äußere Netzwerkarbeit der EP konzentriert sich innerhalb eines Stadtstaats auf Akteure/innen aus dem Bereich der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleister, aus den Bezirksamtern und aus Senatsverwaltungen. In der alltäglichen Arbeit spielen für etliche Teilprojekte auch Unternehmer, vor allem solche mit Migrationshintergrund, als Netzwerkpartner eine wichtige Rolle. Sie stellen Praktikums- und Arbeitsplätze zur Verfügung.

Die anderen EP'en erstrecken sich alle über mehrere Bundesländer. Bei **InBeZ** gibt es fünf Standorte von Rheinland-Pfalz bis Sachsen. Bei **NOBI** arbeiten die Teilprojekte in vier Bundesländern, davon zwei Stadtstaaten, und zwar in Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Regional weit gefächert ist auch **Integra.net** mit Teilprojekten in Thüringen, Baden-Württemberg und Bayern neben dem Schwerpunkt Hessen mit Frankfurt am Main und einem Teilprojekt in Friedberg. Bei **MigraNet** liegt der Schwerpunkt in Augsburg und München, aber mit Teilprojekten in Nürnberg und Potsdam ist auch dort eine strukturprägende regionale Streuung vorhanden. Dasselbe gilt für **Pro Qualifizierung** mit einem Projektverbund um Düsseldorf und drei dezentralen Teilprojekten, eines davon ebenfalls in Nordrhein-Westfalen (Bielefeld) und zwei in den neuen Bundesländern (in Rostock und Dresden).

Aus dieser regionalen Streuung ergeben sich für die Teilprojekte einer EP mit unterschiedlichen Standorten höchst unterschiedliche Ausgangsbedingungen: Dies betrifft die jeweils unterschiedlichen Strukturen der Institutionenlandschaft, den Grad an gewachsenen Vernetzungsstrukturen der Träger mit Behörden, Kammern und Regelinstitutionen, die Ausprägung von vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Unterstützungsangeboten für die Zielgruppe Migranten/innen, aber auch die regional unterschiedlichen Erfolge bei der Integration der Migranten/innen bzw. das Ausmaß ihrer Segregierung und sozi-

alen Exklusion. Je nach Berührungs punkten von Institutionen oder der „Mehrheitsgesellschaft“ mit Migranten/innen ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit struktureller Veränderungen, für den Entwicklungsbedarf im Bereich der interkulturellen Öffnung und für die notwendige Förderung von interkulturellen Kompetenzen regional unterschiedlich stark ausgeprägt, wobei hier auch zwischen Großstädten und ländlichen Regionen zu unterscheiden ist.

### **Interne Vernetzungsstrukturen**

Die Vernetzungsformen der TP'e innerhalb ihrer EP'en gestalten sich je nach den regionalen Rahmenbedingungen und der Zusammensetzung der EP'en, aber auch je nach den gewachsenen Kooperationsstrukturen unterschiedlich. Bei KUMULUS-PLUS bildet das Modell der Wirkungskette<sup>23</sup> den Kern des eigenen Arbeitsansatzes. Sie ist als Wirkungskette bzw. Netzwerkmodell aufgestellt, wo die Ratsuchenden von der Beratung über Kompetenzfeststellung und/oder Qualifizierung bis hin zum Arbeitsmarkt begleitet werden. De facto handelt es sich um eine „offene“ Kette mit zahlreichen Möglichkeiten des Quereinstiegs (und Ausstiegs) durch Selbstzuweisung aufgrund von Werbeaktionen, Mundpropaganda oder Empfehlungen durch andere Institutionen, z. B. Beratungsstellen oder über die Netzwerke der TP'e. In der Praxis finden die Ratsuchenden so weitaus zahlreicher den Weg zu den Angeboten der EP als über den ursprünglich gedachten Zugang via Arbeitsagenturen und Jobcenter.

Vergleichbare Modelle werden ähnlich bei Integra.net unter den Teilprojekten im Frankfurter Raum praktiziert. Die Struktur der „regionalen Subnetzwerke“ gibt es ausgeprägt auch bei der EP InBeZ, wo an den Standorten Mainz, Ludwigshafen, Saarbrücken und im Rhein-Hunsrück-Kreis jeweils enge Projektverzahnungen bis hin zu mehrgliedrigen Wirkungsketten umgesetzt werden. Auch bei MigraNet, wo die Angebote für eine umfassende Begleitung der Ratsuchenden konzeptionell verbunden gesehen werden, wurde das Vernetzungsmodell der Wirkungskette insofern aufgenommen. Für die EP Pro Qualifizierung sind ohnehin vier verschiedene Beratungsnetzwerke kennzeichnend, die mit den Teilprojekten zur Qualifizierung (im Bereich interkultureller Öffnung) ebenfalls eng verzahnt sind.

Ein weiteres Modell der Vernetzung innerhalb der EP'en ist die Ansiedlung von Teilprojekten bei ARGE oder Arbeitsagenturen oder bei anderen arbeitsmarktrelevanten Institutionen, Kammern oder Behörden. Integra.net konzentriert sich in seiner Zusammensetzung zwar auf die Bildungsträgerlandschaft, hat aber durch die Ansiedlung eines TP'es bei der ARGE im Wetteraukreis eine direkte Verbindung zu arbeitsmarktrelevanten Akteuren geschaffen. Das gilt ähnlich für InBeZ, wo an einem Standort ein Teilprojekt in gemeinsamer Trägerschaft, d.h. personell durch einen ARGE-Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin eines konfessionellen Trägers in den Räumen der ARGE umgesetzt wird. An einem anderen Standort ist hier unmittelbar die Kommune (= ein Landkreis) Träger des operativen Teilprojekts, das an vier Standorten Beratung nach dem Modell einer Wirkungskette mit Kompetenzfeststellung und der Vermittlung in weiterführende Angebote bzw. in den Zweit- oder Ersten Arbeitsmarkt durchführt. Bei MigraNet sind mehrere Teilprojekte nach diesem Konzept einer externen „Inhouse-Partnerschaft“ bei der Handwerkskammer, der Agentur für Arbeit und dem Sozialreferat der Landeshauptstadt München angesiedelt.

<sup>23</sup> In anderen EP'en, wo solche Prozessketten nur einen engeren Teilbereich der eigenen Arbeit umfassen, wurde hier vor allem der Begriff „Förderkette“ verwandt. Wohl wegen der begrifflichen Anklänge an Förderketten in Fabriken hat die EP KUMULUS-PLUS den Begriff eher gemieden

Auch bei Pro Qualifizierung findet sich dieses Modell der Ansiedlung von Teilprojekten bei strategisch wichtigen Organisationen wie im DGB Bildungswerk und dem Westdeutschen Handwerkskammertag. Bei der EP NOBI hat ein Teilprojekt, das sich in enger Zusammenarbeit mit den strategischen Partnern mit der Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente auseinandersetzt, eine Mittlerrolle zwischen den arbeitsmarktrelevanten Akteuren, der Politik und dem Netzwerk inne. Alle EP'en haben auch Migrantenselbstorganisationen<sup>24</sup> als Teilprojekte integriert, was den Zugang zur Zielgruppe Migranten/innen erheblich erleichtert.

Bei mehreren EP'en sind im Programmverlauf von ihren Teilprojekten in den neuen Bundesländern aus neue Teilprojekte eingerichtet worden, deren Auftrag neben dem Aufbau spezifischer Unterstützungsangebote für Migranten/innen z. B. zur Existenzgründung vor allem die Entwicklung und den Ausbau neuer und verstärkter Netzwerkstrukturen von Akteuren/innen im Bereich der Arbeitsmarkt- und sozialen Integration von Migranten/innen umfasst. Diese Projekte sind, zum Teil mit massiver Unterstützung aus dem gesamten Netzwerk IQ, von vornherein mit einem breit angelegten Mainstreaming- und Transferauftrag ausgestattet.

Darüber hinaus sind jeweils mehrere Teilprojekte innerhalb der EP'en über Arbeitsgruppen im Rahmen der transnationalen Partnerschaften zur Öffentlichkeitsarbeit, zu Handlungsfeldern wie der Beratung in einer EP und zu den EQUAL-Querschnittsthemen Gender Mainstreaming, Empowerment und Netzwerkbildung in einer weiteren EP vernetzt.

Die Kooperation innerhalb der EP'en wird auf der Ebene des Netzwerks IQ bundesweit ergänzt durch den „äußeren Ring“ bzw. eine weitere Ebene der Netzwerkarbeit. Sie besteht aus vier Elementen:

- einer Kooperation der sechs EP-Koordinationen, die sich vor allem auf die strategische Ausrichtung des gesamten Netzwerks und auf die Abstimmung mit den Förderern (BMAS, BA) und „Paten“ (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) bezieht
- der Zusammenarbeit bei gemeinsamen Aktivitäten, vor allem öffentlichkeitswirksamen bundesweiten Veranstaltungen, mit dem koordinierenden und bündelnden Koordinierungsprojekt bei der ZWH
- den schon beschriebenen bundesweiten Facharbeitskreisen sowie
- der wechselseitigen Unterstützung von EP'en bei der Durchführung von Veranstaltungen und der Entwicklung von Konzepten und Materialien.

Im Netzwerk IQ bestehen auch bilaterale Netzwerke in Form von EP-übergreifenden Arbeitsgruppen, die für die anderen EP'en offen sind, wie beispielsweise zum Thema berufliche Beratung. Hier fanden bilaterale Workshops statt, wo wesentliche Aspekte von beruflicher Beratung reflektiert wurden<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Über die genaue Definition von Migrantenselbstorganisationen besteht weiter Diskussionsbedarf. Wir verstehen hier auch – streng genommen so nicht zutreffend – die Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in einem Bundesland als Migrantenselbstorganisation.

<sup>25</sup> Der Verlauf und die Ergebnisse dieses Fachaustausches wurden in einem ergänzenden Arbeitspapier von anakonde dokumentiert.

## Bundesweite netzwerkexterne Vernetzungen

Über das Netzwerk IQ hinaus bestehen Kooperationen mit anderen EQUAL-Entwicklungspartnerschaften, die ebenfalls mit der Zielgruppe Migranten/innen und/oder zu ähnlichen Themenfeldern arbeiten. Es bestand eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Koordinierungsstellen der EP'en MigaNet und Integra.net und der bei der ZWH in Düsseldorf angesiedelten EQUAL-Clearingstelle, die als Bindeglied zwischen dem Netzwerk IQ und den migrantenbezogenen EQUAL-Entwicklungspartnerschaften außerhalb des Netzwerks IQ fungierte. Auch gibt es z. B. einen engen Kontakt zwischen der Koordinierungsstelle der EP InBeZ und der EP Rheinhessisches Unternehmensgründungsnetzwerk RUN in Mainz mit dem thematischen Schwerpunkt Existenzgründung. Teilprojekte von MigaNet arbeiten auf dem Gebiet der Kompetenzbilanzierung mit der EP SEPA (Süddeutsche Entwicklungspartnerschaft Asylbewerber und Flüchtlinge) zusammen.

Die öffentlichkeitswirksame Veranstaltung „Messe Job Kontakt“ in Hamburg im September 2007, auf der sich über 40 Betriebe präsentierten, Stellenangebote vorstellten und Personal akquirierten, entstand in einer Kooperation der EP NOBI und den beiden weiteren Hamburger EQUAL-EP'en „Fluchttort Hamburg“ und „Zug um Zug“. In Berlin arbeiten noch zwei weitere EQUAL-EP'en mit der Zielgruppe Migranten/innen: die EP ProIntegration (Berufliche Integration von Migranten/innen durch interkulturelles Mainstreaming) und die EP „Bridge“, deren Schwerpunkt in der Arbeit mit Asylbewerbern/innen liegt. Das gemeinsame Anliegen, nämlich der Abbau von Diskriminierung auf dem und die Integration in den Arbeitsmarkt, sprechen für eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Strategien und einen Austausch, der über die gemeinsame Teilnahme an Fachtagungen und die Präsenz an themenrelevanten auch öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen hinausgeht.

Neben der Arbeit in den Projekten, die mit individuellen Migranten/innen als Zielgruppe zur Verbesserung ihrer Chancen am Arbeitsmarkt durch Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit arbeiten, sind die Herbeiführung struktureller Veränderungen im System des Arbeitsmarktzugangs für Migranten/innen und der Abbau struktureller Hürden gegenüber der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen erklärte Ziele des Netzwerks IQ und der EP'en. Sie können nur dann erreicht werden, wenn direkt an den strukturbildenden Institutionen und Akteuren in Form von Kooperationen, Schulungen und gemeinsamen öffentlichen Auftritten angesetzt wird. Eine EP hat den Schwerpunkt der interkulturellen Öffnung von Behörden, Betrieben und Einrichtungen und bietet von daher interkulturelle Trainings an und leistet eine intensive Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit bei zentralen Stellen und Akteuren in Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Eine weitere Strategie, wie schon beschrieben, ist die direkte Ansiedlung einzelner Teilprojekte der EP'en bei den Arbeitsmarktdienstleistern, Kammern oder Behörden.

Eine Kooperationsstruktur mit den genannten Akteuren, die alle EP'en nach verbindlichen Programmvorlagen von EQUAL verfolgen, ist die strategische Partnerschaft, für die in den EP'en wiederum sehr unterschiedliche und innovative Kooperationsstrukturen entwickelt wurden<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Die konkrete Ausgestaltung und die Ergebnisse der strategischen Partnerschaften sind oben schon ausführlich behandelt worden.

EQUAL sieht außer der Vernetzung von Teilprojekten in Entwicklungspartnerschaften und der Vernetzung der EP'en mit strategischen Partnern auch transnationale Partnerschaften vor, um den Blick über den nationalen Tellerrand auf die Wirklichkeit und die Rahmenbedingungen zu richten, unter denen die Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen in anderen europäischen Ländern voranzubringen ist. Die transnationalen Partnerschaften bieten den Rahmen für einen Austausch hierzu und ermöglichen es den Entwicklungspartnerschaften, sich Anregungen aus anderen Konzepten zu holen oder sich der Wechselwirkungen zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und den Ergebnissen der Projektarbeit bewusst zu werden. Sie stellen ein Lernfeld dar, in dem anhand von Beispielen aus anderen Ländern gesehen werden kann, welche noch nicht bedachten Strategien greifen und welche auf Grund negativer Erfahrungen nicht in Betracht gezogen werden müssen. Gleichzeitig wird deutlich, wie unterschiedlich die Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern sind, weshalb der Transfer von Strategien nur bedingt möglich ist. Teilweise werden EP'en auch die Stärken ihrer Arbeit bewusst durch Schwierigkeiten, mit denen transnationale Partner zu kämpfen hatten - dieser Punkt gilt allgemein für Netzwerke, in denen mit unterschiedlichen Strategien gearbeitet wird.

In den transnationalen Partnerschaften fanden zum einen, zwischen den nationalen Partnern wechselnd, themenspezifische Veranstaltungen u. a. in Form von Studienbesuchen statt. Zum anderen gab es thematische Arbeitsgruppen, die auf kontinuierlichere Zusammenarbeit angelegt waren.

Die Teilprojekte beurteilten den Ertrag der transnationalen Partnerschaften und ihre eigene Einbindung in diese Netzwerkebene unterschiedlich. Zum einen wurde ihnen auf Grund der intensiven Kooperation im Netzwerk IQ – eine Ebene, die bei anderen EP'en der Gemeinschaftsinitiative EQUAL nicht vorhanden ist – ein geringerer Stellenwert bescheinigt. Auch wenn, gemessen an Zielen wie gemeinsamer Konzeptentwicklung, der unmittelbare Ertrag aus den transnationalen Partnerschaften im Vergleich zum Netzwerk IQ überwiegend als gering eingeschätzt wurde, brachte diese Zusammenarbeit dennoch Produkte hervor wie:

- einen Good-PracticeGuide „New Labour Market Possibilities“ mit arbeitsmarkt- politischen Ergebnissen und Empfehlungen, der in der transnationalen Kooperation der EP KUMULUS-PLUS mit spanischen und englischen Partnern erstellt wurde, oder
- eine Imagekampagne „Recognition now – Anerkennung jetzt!“, medial gestützt mit Bannern, die die Biografien von Migranten/innen darstellen und diese selbst überlebensgroß abbilden sowie mit Kinospots unter demselben Titel – so umgesetzt von der EP MigrANet.

Je intensiver die Teilprojekte auch thematisch in die transnationale Zusammenarbeit eingebunden waren – zum Beispiel als Workshopleiter/innen oder Referenten/innen bei den transnationalen Veranstaltungen oder auch als Teilnehmende an den Arbeitsgruppen – desto höher wurde der Gewinn der transnationalen Zusammenarbeit eingeschätzt. Ein in einer Arbeitsgruppe entwickeltes Beratungsmodell in Form einer Wirkungskette wurde von einer EP als Anregung für die zukünftige Ausgestaltung des eigenen Angebots aufgenommen.

„Wir haben ja so ein Kompetenzfeststellungsmodell, also wir haben ein Verbundprojekt, weil viele unserer Projekte eigentlich genau dieses Feld abdecken. Aber wir haben das eigentlich noch gar nicht so klar gesehen, weil wir das Ganze gar nicht so beantragt haben und durch diese transnationale Zusammenarbeit uns das auch klarer geworden ist und wir sagen, so was können wir auch über die EP hinaus anbieten, so dass wir sagen, Kompetenzfeststellung macht z. B. das eine Teilprojekt, die Mentorschulung macht ein anderes, die Nachqualifizierungsangebote macht ein Bildungsträger aus dem Netzwerk oder aus den Reihen der strategischen Partner usw., und das war wirklich ein großer Zusammenschweißmoment.“(Projektleitung)

Einig war man sich darüber, dass die transnationale Partnerschaft einen hohen Arbeitsaufwand entweder für die Teilprojekte, die Koordination, die eigens für die transnationale Partnerschaft gebildeten AG's oder für die Zuständige oder den Zuständigen für diesen Vernetzungsbereich darstellte - ein zeitlicher Aufwand, der im ohnehin schon äußerst knapp bemessenen Arbeitszeitkontingent integriert werden musste.

Über die EQUAL-Strukturen hinaus sind sowohl die EP'en als auch die Teilprojekte in regionale und thematische Netzwerke mit anderen Bildungsträgern, aber auch mit Entscheidungsträgern eingebunden, was sich positiv auf die Projektarbeit auswirkt und ihr eine größere Reichweite verschafft. Dabei handelt es sich um Netzwerke mit Angeboten, die die EP selbst nicht bereithält, die aber von ihr mit genutzt werden können. Es handelt sich dabei um regionale Integrationsnetzwerke, in denen Teilprojekte mit Entscheidungsträgern zusammenarbeiten bzw. um regionale themenspezifische Facharbeitskreise an den unterschiedlichen Standorten einer EP.

Ein Teilprojekt hat begonnen, ein Mentoren/innennetzwerk aus ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen mit Betriebserfahrung und einem entsprechenden Know-how zu knüpfen, die in die berufliche Beratung und Begleitung Ratsuchender auf ihrem Weg zur Erwerbsarbeit mit eingebunden werden.

Vor allem Teilprojekte, die nicht am „Schwerpunktstandort“ einer EP oder eines Subnetzwerkes und eher im ländlichen Raum arbeiten, sind darauf angewiesen, sich mit externen Akteuren zu vernetzen, um positive und nachhaltige Ergebnisse für die Zielgruppe zu erreichen. Hier sind die Integrationsfachdienste in Mecklenburg-Vorpommern zu nennen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Infrastruktur an Unterstützungsangeboten auszuweiten, die Qualität bestehender Angebote zu verbessern und auch die Schnittstellen zu Arbeitsmarktakteuren zu pflegen. Ein Teilprojekt arbeitet intensiv vor allem mit einem dieser Fachdienste, der beim Träger angesiedelt ist, aber auch mit den ARGE'n und Bildungsträgern der Region, die nicht strategische Partner der EP sind, zusammen. Ebenso intensiv war die Einbindung des Teilprojekts im Rhein-Hunsrück-Kreis in migrations- und arbeitsmarktbezogene Netzwerkstrukturen auf regionaler Ebene.

Aber auch auf der Ebene der Zielgruppe wurden Vernetzungsstrukturen angeregt wie beispielsweise moderierte Treffen von ehemaligen und gegenwärtigen Teilnehmenden, was neben dem gegenseitigen Empowerment auch den Effekt hatte, dass Vorbilder für einen erfolgreichen Weg in den Arbeitsmarkt mit demselben Hintergrund und derselben Ausgangslage zur Verfügung standen. Diese Vernetzungsebene findet sich auch bei Gründerstammtischen wieder. Für die Teilnehmer/innenvernetzung wurden auch Internetforen geschaffen, in denen sich Teilnehmende austauschen konnten, aber auch Hinweise auf für sie interessante und relevante Veranstaltungen und Informationen eingestellt wurden.

„Hier sind viele tolle Informationen zum Beispiel für osteuropäische Frauen, welche Veranstaltung wichtig ist, was es zur Zeit an interessanten Angeboten gibt, etwas Neues, eine neue Ausstellung, oder auch etwas, wo man Leute kennen lernen kann, die vielleicht für die Zukunft, für die Arbeit wichtig sind. Das find ich ganz gut.“ (Teilnehmerin)

Die Netzwerkarbeit sowohl innerhalb der EP'en als auch außerhalb erfordert eine eigene Arbeitslinie, die in den EP'en auf unterschiedliche Weise organisiert ist. Zum einen liegt die Netzwerkarbeit in der Verantwortung der Koordination, zum anderen wurden auch Teilprojekte gebildet, die mit der Netzwerkarbeit betraut wurden, zum Beispiel mit der transnationalen Koordination oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, oder das „Bündelungsprojekt“ einer EP, das für die Entwicklung und den Transfer der Optimierungsansätze arbeitsmarktpolitischer Instrumente verantwortlich ist. Auch wird die Netzwerkarbeit über eigens hierzu gebildete Arbeitsgruppen bewältigt, wie beispielsweise die Arbeitsgruppen für die transnationale Partnerschaft, die Öffentlichkeitsarbeit und die Netzwerkarbeit. Ein weiteres Modell besteht darin, dass die Netzwerkarbeit von dafür zuständigen Mitarbeitern/innen geleistet wird, die innerhalb ihrer Teilprojekte noch andere Aufgaben haben.

Zur Qualitätssicherung stellte eine EP eine Supervisorin zur Verfügung, die mit den Teilprojekten auch die Vernetzung reflektierte. Darüber hinaus hatte ein Teilprojekt die Zusatzaufgabe, die Teilprojekte fachlich zu begleiten und Reibungsverluste im Bereich der Netzwerkarbeit zu reflektieren.

Die EP'en nutzen für den internen Informationsaustausch und den Informationstransfer nach außen Internetplattformen, Intranet und Newsletter. In internen Kommunikationsplattformen werden Dokumente, Protokolle, interne Mitteilungen, terminliche Absprachen, aber auch Jobangebote dem Netzwerk systematisch zugänglich gemacht. Für die Zukunft ist in einer EP auch die Integrierung der EP-internen Datenbank auf die interne Kommunikationsplattform geplant. Die Plattformen stellen bei einer regelmäßigen Aktualisierung eine Übersicht über vorhandenes Material und Termine zur Verfügung, bieten die Möglichkeit, sich multilateral in Forenbeiträgen auch online über Inhalte auszutauschen und beugen dem Informationsverlust durch eine unüberschaubare Email-Flut vor. Dennoch lebt eine Plattform von ihren Nutzern/innen, und die sich bietenden Vorteile kommen nur zum Tragen, wenn alle Mitglieder eines Netzwerkes sich dieser Kommunikationsform auch bedienen.

### **Vernetzungserträge**

Die Vernetzung ermöglichte, das Potenzial, die Kreativität, das Know-how und gewachsene Kooperationen aus den unterschiedlichsten Bereichen zu bündeln und zur effektiveren Gestaltung der Angebote für die Zielgruppe zu nutzen. Auch die Strategieentwicklung zur Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen und für die dazu notwendigen Strukturveränderungen konnte durch die Einbindung der Projektarbeit in eine bundesweite – und transnationale – Netzwerkstruktur auf eine breite und gut gesicherte Grundlage aus Praxiserfahrungen und konzeptionellem Know-how gestellt werden.

Dabei konnte sich in den Entwicklungspartnerschaften durchweg eine Corporate Identity entwickeln, die die Motivation erhöhte, sichtbar gemeinsam aufzutreten und die eigene Arbeit als Arbeit an gemeinsamen fachlichen Zielen zu verstehen. Es konnten hinderliche

Konkurrenzängste bei Teilprojekten, die im Grunde dasselbe Ziel verfolgen, beseitigt und stattdessen konnte ein konstruktives Miteinander aufgebaut werden.

„Es ist sehr viel Kreativität im Netzwerk. Es ist toll, dass Träger, die vorher in Konkurrenz zueinander standen, jetzt zusammenarbeiten, das geht schon auf die Koordination zurück. Die Leute arbeiten auch im transnationalen Bereich zusammen, leiten gemeinsam Workshops. Das ist sehr schön. Ich denke auch, das wir sehr kritikfähig sind im Netzwerk und bereit, etwas zu verändern, wie z. B. das Teilprojekt, das seine Bausteine nach eigenem, aber auch nach dem Bedarf im Netzwerk umgestellt hat.“ (Projektmitarbeiterin)

Es hat sich in der Laufzeit auch gezeigt, dass viele Ergebnisse ohne Netzwerk nicht möglich gewesen wären. Handlungsansätze in den EP'en wie die Wirkungskette, die Verlinkung von Qualifizierungsangeboten bzw. die sinnvolle Ergänzung der Angebote unter Beteiligung zweier oder mehrerer Teilprojekte hätten ohne Vernetzung nicht durchgeführt werden können.

„Man kann das mit einem Ballspiel vergleichen. Wir spielen den Ball. Wir Beratungsnetzwerke bereiten den Weg, schauen auch, wo wollt ihr eigentlich hin? Versuchen auch zu lenken: Macht doch mal was in eurer Personalstruktur, mal ganz platt ausgedrückt. Und ab dem Moment, wo es ganz konkret um die Durchführung eines Trainings geht, spielen wir den Ball beispielsweise an ein bestimmtes Teilprojekt. Dieses Teilprojekt führt das Training durch und spielt den Ball zurück an uns. An uns liegt es dann, den Ball aufzunehmen: „Liebe Verwaltung, ihr habt nun das und das gemacht, was hat euch das gebracht? Macht es Sinn so in dieser Form? Hättet ihr es vielleicht doch lieber anders gemacht? Sollen wir was umstellen? Kann man das letztlich dauerhaft unterbringen?“ Und da kann es durchaus sein, dass durch die Beratung eine Struktur sofort verändert wird, weil in der Verwaltung Prozesse anlaufen, die z. B. Stellenbesetzungsverfahren in irgendeiner Form anders machen. Es kann aber auch sein, dass wir den Ball noch mal an die beteiligten Teilprojekte spielen oder dass wir über die Öffentlichkeitsarbeit noch mal eine Pressemeldung rausgeben: Die Kommune hat das und das gemacht. Ganz verschieden. Das ist immer wieder ein Hin und Her, ein Ballspiel, bei dem wir immer wieder den Ball aufnehmen und begleiten müssen.“ (Projektleitung)

Dies gilt auch für die Ergebnisse bezogen auf einen Stadtteil: die Umsetzung sozialräumlicher Ansätze, in denen verschiedene sich auch ergänzende Angebote wie zum Beispiel Qualifizierungsangebote und zeitlich abgestimmte Kinderbetreuungseinrichtungen ohne Vernetzung nicht umzusetzen sind.

Die Vernetzung schaffte zumindest im eigenen Wirkungsbereich eine größere Übersichtlichkeit über noch fehlende Angebote und hob hier unverbundene Doppelstrukturen zugunsten aufeinander abgestimmter Angebote auf. Flächendeckend ist eine derartig systematische Angebotsentwicklung allerdings nicht von Teilen eines Netzwerkes wie den EP'en zu leisten, sondern hierfür bedarf es verbindlicher Anstrengungen von Stellen mit formellen und finanziellen Kompetenzen – von den ARGEn und Arbeitsagenturen bis zu planungskompetenten kommunalen Stellen.

Die Netzwerkbildung wirkte sich auch positiv auf Weiterentwicklungen von Konzepten wie zum Beispiel die Begleitangebote zu Qualifizierung („Qualifizierung und mehr“) aus.

Durch die Einbindung der TP'e in Wirkungsketten und Netzwerken weitete sich auch die in einzelnen Teilprojekten bisher erreichte Zielgruppe aus, wie zum Beispiel auf Zielgruppen aus bisher nicht erreichten ethnischen Communities.

Als zentral wird auch der Austausch unter den Multiplikatoren/innen mit den gleichen Handlungsschwerpunkten betrachtet, da jedes Projekt gleichzeitig andere Erfahrungen, ein anderes Know-how und auch andere Ansätze verfolgt.

„Oh, das ist sehr wichtig. Die Vernetzung ist das Beste, was wir machen können, erstmals, weil wir nicht alle Arbeit abdecken können, das sind verschiedene Bereiche, und das kann eine Beratungsstelle nicht machen, oder mindestens nicht so gut. Von daher müssen wir uns gut vernetzen können, um zu wissen, wo die Schwerpunkte von den anderen Beratungsstellen sind und uns gegenseitig ergänzen, das finde ich sehr wichtig!“ (Strategische Partnerin)

Auch ermöglichte die Vernetzung den Transfer von Ansätzen von einem Teilprojekt in ein anderes, von einem Standort einer EP in einen anderen. Auch wurden Ansätze eines Teilprojektes in einem anderen weiterentwickelt bzw. in einem anderen Anwendungskontext eingesetzt sowie Netzwerkmodelle auf eine andere Region übertragen.

Da die Partner der Netzwerke in unterschiedlichen Regionen aufgestellt waren, war ein Vergleich der Rahmenbedingungen und des Grades der eigenen Vernetzung möglich. Die eigene Situation und die Stärken und Schwächen konnten dadurch besser eingeschätzt werden. Direkt genutzt wurde dies zum Beispiel durch eine vergleichende Erhebung über bestehende Qualifizierungsbedarfe von migrantischen Betrieben an zwei Standorten einer EP.

Durch die Einbindung unterschiedlicher Akteure konnte der Zugang zu Akteuren wie Kammern, ARGEn, aber auch Migrantenselbstorganisationen geschaffen werden, gleichzeitig konnte deren Know-how genutzt werden. Ein wichtiger Vernetzungsertrag ist das Schaffen von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den bisher teilweise eher isoliert arbeitenden Akteuren.

Für die Migrantenselbstorganisationen bedeutete die Einbindung in Netzwerke gleichzeitig eine Stärkung ihrer Position. Erst durch die Netzwerke entstand das Bewusstsein und Verständnis für die Bedeutung der verschiedenen Akteure.

„In der Zentrale bei uns gibt es vielleicht einige, die Zugang zu Migrantenselbstorganisationen haben, aber eher zu Unternehmern, die ausbilden. Das Thema Migrantenselbstorganisationen und wie man den Kontakt dazu bekommen und gestalten kann wäre ohne die Vernetzung ganz sicher nicht bei uns im Haus entstanden. Das haben wir von anderen Trägern gelernt.“ (Projektleitung)

Der Aufbau von Kooperationsstrukturen mit externen Akteuren, beispielsweise in Form von regelmäßigen Runden Tischen wäre ebenfalls ohne Netzwerk nicht möglich. Die stärkere Außenwirkung und ein höheres Gewicht von Netzwerken in der integrationspolitischen Landschaft führten auch zu einem größeren Interesse seitens der Wirtschaft, Verwaltung und politischer Entscheidungsträger. In einer EP führte das dazu, dass sich Kammern und Agenturen aus eigener Initiative beispielsweise für die Teilnahme an Veranstaltungen der EP anmelden. Mehrere EP'en haben an ihren Standorten gegenüber Institutionen mit Finanz-, Entscheidungs- und Planungskompetenz, aber bisher schwachem Aktivitätsprofil, in Fragen der Förderung von Migranten/innen bei der Arbeitsmarktintegration die Rolle von Fachberatern übernommen. Auch das war erst auf der Basis der Netzwerkstruktur möglich, ein Einzelprojekt wäre in dieser Rolle nicht akzeptiert worden.

„Ich glaube, die Kunst dabei ist, dass wir es geschafft haben, den Leuten aufzuzeigen, da ist ein Bedarf, ohne ihnen so auf die Füße zu treten, dass sie uns blockieren. Uns ist es, glaube ich, gelungen, vielleicht durch die Gremien, im Austausch immer mit starken Argumenten zu kommen und mit entsprechenden Empfehlungen, Handreichungen.“ (Projektmitarbeiterin)

Durch die stärkere Außenwirkung erfuhren die Netzwerke wiederum eine höhere Unterstützung durch politische Entscheidungsträger, was sich z. B. in der weiterführenden Kofinanzierung einer ganzen EP, von anderen Teilprojekten aus Landes-ESF-Mitteln nach 2007 und in der weiteren Teilfinanzierung des als Teilprojekt neu aufgebauten dritten Integrationsfachdienstes aus den Mitteln eines Bundeslandes und in der Unterstützung von dessen Arbeit durch die demokratischen Parteien im Landtag ausdrückt.

Die Vernetzung der drei Integrationsfachdienste ist für die Infrastruktur an Unterstützungsangeboten für Migranten/innen in diesem Bundesland von zentraler Bedeutung. Geplant ist hier ein gemeinsamer „Integrationsfahrplan“ als Arbeitskonzept. Die Aufwertung des Themas Integration und die Verankerung von Unterstützungsangeboten bzw. des Bewusstseins für ihre Notwendigkeit in dieser Region ist ebenfalls ein wichtiger Vernetzungsertrag.

Auch die Etablierung eines Beratungshauses bei einem Jobcenter in einem Stadtbezirk unter Beteiligung einer EP und die Mitwirkung von EP'en an der Ausarbeitung zumindest der arbeitsmarktbezogenen Teile kommunaler oder landesweiter Integrationskonzepte sind konkrete Erträge der Vernetzungsarbeit.

Auf der Grundlage der Netzwerkeinbindung kamen auch Veranstaltungen von strategischer Bedeutung und an strategisch gut platzierten Orten auf kommunaler, regionaler und auch bundesweiter Ebene zustande. Diese Arbeitsebene ist im Abschnitt „übergreifende Aktivitäten“ ausführlicher beschrieben.

Sowohl auf der Ebene der EP'en als auch auf der des Netzwerks IQ förderte die Vernetzung den Wissenstransfer und „Wissenszuwachs“ und bündelte ein hohes abfragbares Know-how. Netzwerke stellen insofern auch eine Lernplattform dar.

„Ich weiß gar nicht, ob EQUAL das so will. Man hat dann hinterher eine gut ausgebildete Fachbasis und zwar eine selbst organisierte, ausgebildete Fachbasis. Mit einer großen Freiheit, mit einer tollen Finanzierung und vielen Möglichkeiten.“ (Projektleitung)

Darüber hinaus ermöglichte die Netzwerkstruktur das Systematisieren von Erkenntnissen in Form von Handlungsempfehlungen, Handreichungen und Ratgebern, Übersichten über entwickelte Instrumente und Standards. Das Erstellen zahlreicher Produkte in den EP'en und in den Facharbeitskreisen des Netzwerks IQ wäre ohne das Zusammenwirken der Teilprojekte bzw. der EP'en nicht durchführbar gewesen. Dies gilt ebenso für die Produkte und Anregungen aus den transnationalen Partnerschaften, auch wenn diese sich nicht überall in gleichem Maße auf die TP'e oder EP'en auswirkte.

„Die nationalen Strukturen und Problemstellungen sind doch sehr unterschiedlich und es ist schwer, da die Gemeinsamkeiten zu finden. Die Produkte unserer transnationalen Partner sind wegen sprachlicher Barrieren nicht leicht zugänglich. So blieb der Einfluss auf TP-Ebene doch gering.“ (Projektleitung)

Neben der Wissenserweiterung und einem erweiterten Erfahrungshorizont fördern Kenntnisse über die Rahmenbedingungen in anderen Regionen und die praktische Ausgestaltung von Ermessensspielräumen die Fähigkeit, Veränderungen in der eigenen Region voranzutreiben. Denn solches Wissen bietet eine gute Argumentationsgrundlage für die Ausschöpfung vorhandener Möglichkeiten.

„Das Netzwerk ist auch auf IQ-Ebene wichtig, auch, um zu sehen, was läuft z. B. in Hessen, um dann bei den entsprechenden Entscheidungsträgern zu sagen, „in Hessen läuft das so und so, was hindert euch, das auch so zu machen?“. Wenn ich sehe, was bei Frankfurter ARGEs möglich ist, wo hier bei uns gesagt wird, „das geht überhaupt nicht“, dann können wir sagen, „wir sind vernetzt, wir wissen, was z. B. in Norddeutschland los ist, warum geht das also hier in Berlin nicht? Das bietet die Möglichkeit, viel kritischer mit den Leuten zu diskutieren.“ (Projektleitung)

Das Netzwerk IQ ermöglichte das Verfassen bundesweiter Kernbotschaften, die von politischen Entscheidungsträgern wahrgenommen werden. Auch konnten durch die bundesweite Vernetzung erarbeitete Positionen und Empfehlungen aus den EP'en auf politischer Ebene zum Beispiel in den Nationalen Integrationsplan eingespeist werden. Das Netzwerk IQ bildete eine wichtige Brücke zu wichtigen Akteuren wie dem BAMF, der Bundesagentur für Arbeit und dem BMAS.

### **Herausforderungen und Reibungsverluste**

Neben dem großen Potenzial und zahlreichen Erträgen halten die eben beschriebenen Netzwerkstrukturen auch Herausforderungen bereit. Netzwerke arbeiten „ansatzübergreifend“, überregional, mit unterschiedlichen Akteuren und unterschiedlichen Institutionen, d.h. das Charakteristikum ist bei einem Netzwerk der Blick über den Tellerrand und der Einbezug von Personen, Trägern und Einrichtungen, die in der „normalen“ alltäglichen Arbeit keine Verbindung zueinander haben. Hierin liegt das Leistungspotenzial und zugleich die Herausforderung von Netzwerken.

Netzwerke müssen zusammenwachsen: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Netzwerke vom Start weg reibungslos und vertrauensvoll zusammenarbeiten.

„Und am Anfang war es natürlich erst einmal ein aufgesetztes Vertrauen, weil wir halt vorgegeben haben zu sagen, in diesem Netzwerk arbeiten wir vertrauensvoll miteinander. Das ist immer ein bisschen schwierig, da sind viele ein bisschen vorsichtig. Ich würde aber zum jetzigen Zeitpunkt sagen, das hat, bis auf wenige Ausnahmen, ganz gut funktioniert.“ (Projektleitung)

Neu gebildete Netzwerke stehen auch immer vor der Frage, wie mit bereits bestehenden Strukturen umgegangen werden kann bzw. wie diese für sich zu nutzen sind. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass es leichter war, ein ganz neues Netzwerk mit externen Akteuren aufzubauen, als sich in gewachsene Strukturen einzubringen. Es zeigte sich, dass es nicht überall gelang, Netzwerke unter Trägern mit dem gleichen Handlungsansatz aufzubauen. Hier wirkte das Konkurrenzdenken unter den Trägern kontraproduktiv.

„Ich muss sagen, ich war sehr naiv und sehr gutmütig. Ich hatte überhaupt keinerlei Rivalität von meiner Seite und mir ging es wirklich darum, dass auch im Austausch mit einigen Kollegen Erfahrungen in eine Sache mit einfließen. Ja, dann hab ich die klare Antwort gekriegt, ‚ja, also wenn wir dann nicht draufstehen, gibt's nichts.‘ Das heißt umsonst gibt's nichts und das hat mich wirklich Zeit gekostet. Erst mal die Termine mit der Menge Leute auszumachen, dann auch dahin zu gehen und dann ständig dranzubleiben. Aber dann hab ich mich gefragt, wofür denn?“ (Projektmitarbeiterin)

Teilweise liegt das Problem auch darin, dass Angebote auf Grund der zeitlich begrenzten Finanzierung nur befristet zur Verfügung stehen, eine hohe Fluktuation in der Projektlandschaft besteht und die Mitarbeiter/innen immer wieder neben ihrer Projektarbeit mit Akquisefragen beschäftigt sind, wenn keine langfristig gesicherte Finanzierung besteht, Diese Faktoren erschweren eine Vernetzung außerhalb des Netzwerks IQ oder den EP'en.

Es zeigte sich in der Projektlaufzeit auch, dass Netzwerke Zeit brauchen – nicht nur Aufbau- und Entwicklungszeit, sondern auch kontinuierlichen Arbeitszeiteinsatz. Die Netzwerkarbeit kann nicht „nebenher“ laufen, sondern erfordert das Einplanen personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen. Das Zeitkontingent war äußerst knapp bemessen, so dass beim gegebenen finanziellen Budget und den eingeplanten Stellen eine klare Konzeption der Schnittstellenarbeit innerhalb und außerhalb der Netzwerke sowie die intensive Arbeit mit den strategischen und transnationalen Partnern kaum möglich gewesen wären. Sie konnten nur unter einem hohen zusätzlichen Einsatz der Koordinationen, Projektleitungen und Mitarbeiter/innen erbracht werden.

Dies gilt auch für die notwendige Reflexionsarbeit zur Ausgestaltung der Netzwerkarbeit, zum Abbau von Reibungsverlusten und zum Ausarbeiten von zielgerichteten gemeinsamen Strategien.

Teilweise wurde die Netzwerkarbeit von Personen mit zahlreichen anderen Aufgaben koordiniert, was sich als kaum zu bewältigender Arbeitsaufwand herausstellte. Hier empfiehlt es sich, die Netzwerkarbeit als eigene Arbeitslinie zu betrachten und – wie in manchen EP'en – ein Teilprojekt oder eine Person oder auch eine Arbeitsgruppe damit zu betrauen, diese allerdings auch mit einem entsprechenden zeitlichen Kontingent auszustatten.

„Wir haben uns aber unregelmäßig getroffen, ich fand es für mich in der Koordination eine ganz wichtige Begleitung, um einfach ein Feedback aus den Teilprojekten zu bekommen über bestimmte PR-Aktivitäten, über bestimmte Veranstaltungen. Aber ich denke, wir haben es nicht so gut geschafft, unsere Arbeit dabei gut ins Netzwerk hinein zu transportieren, das hätten wir vielleicht noch besser überlegen können.“ (EP-Koordination)

Es ist zu überlegen, strategisch zentrale Aufgaben vom Zuständigkeitsbereich her oder auch räumlich näher an die Koordination anzusiedeln. In den EP'en, bei denen das der Fall war, bestand ein höherer Informationstransfer. Die Koordinatoren/innen waren wichtige Schlüsselfiguren für die interne, aber auch externe Vernetzung, wodurch wichtige Mainstream-Aktivitäten umgesetzt werden konnten.

Es stellte sich auch heraus, dass Reibungsverluste entstanden, wenn Absprachen nicht klar und verbindlich getroffen wurden. Ein funktionierendes Netzwerk bedarf klarer Kommunikationsstrukturen, aber auch verbindlicher Absprachen, die dann von allen Teilprojekt-partnern einzuhalten sind. Eine EP hat hierfür Kommunikationsinstrumente entwickelt, die während der Projektlaufzeit immer weiter verfeinert und optimiert wurden. Eine Möglichkeit bieten die errichteten Internetplattformen, allerdings wurden sie nicht immer in dem Maße genutzt, wie es für einen reibungslosen Informationsfluss notwendig gewesen wäre.

„Das ist vielen Menschen einfach zu schwierig und sie haben Angst, sich da einzuarbeiten oder etwas falsch zu machen. Und sie sagen dann „wir haben genug zu tun!“ Also,

die Mitwirkung bei so einer Homepage, die keine klassische Geschichte ist, bei der irgendein Webmaster eine Homepage erstellt und da steht sie dann und dann bleibt sie so, dieses Zusammenarbeiten - z. B. auch mit Foren - das ist, denke ich, auch weiterhin das größte Problem.“ (Projektmitarbeiterin)

Günstig ist auch ein System, in dem Reibungsverluste aufgefangen werden können zum Beispiel durch eine Supervision oder ein Coaching. Liegt die Koordination in mehreren Händen bzw. auch in den Händen von Regionalkoordinatoren/innen, ist es umso wichtiger, die Zuständigkeiten der koordinatorischen Aufgaben klar zu definieren und Strukturen zu schaffen, die einen reibungslosen Informationstransfer gewährleisten. Hier entstanden in der praktischen Arbeit Reibungsverluste.

Bei regional weit gestreuten EP'en gelang es nicht immer, Erkenntnisse und spezifische Erfahrungen der „Satellitenprojekte“ in die Gesamt-EP einfließen zu lassen. Hier bedarf es noch besser ausfeilter Instrumente, um den Erkenntnisgewinn von Standortregion zu Standortregion noch zu steigern und auch gemeinsame Strategien für regionenspezifische Schwierigkeiten zu entwickeln.

Ein Bereich, der im Netzwerk IQ nur punktuell in Form von Inputs bei den Facharbeitskreisen zum Tragen kam, ist die Anbindung an Wissenschaft und Forschung. Bei der Konzipierung von Qualifizierungslehrgängen, aber auch der Entwicklung von Möglichkeiten, Menschen mit entsprechenden Abschlüssen, die nicht anerkannt werden, an universitären Angeboten teilnehmen zu lassen sowie auch bei der Beleuchtung von zentralen Aspekten der Handlungsfelder ist es sinnvoll, die Wissenschaft bzw. Universitäten und Fachhochschulen in die Netzwerkarbeit einzubinden. Sie spielen bei Überlegungen über zukünftige Netzwerkaktivitäten eine Rolle, auch konnte ein Teilprojekt die entwickelten Kompetenzfeststellungsmodule in einen Studiengang transferieren. Allgemein ist diese Arbeitslinie auszubauen, gegebenenfalls auch in Form von Begleitstudien oder statistischen Auswertungen.

Thematische Facharbeitskreise sowie bundesweite und regionale Arbeitsgruppen haben sich bewährt, es besteht allerdings der Wunsch, diesen Arbeitsstrang zu intensivieren, teilweise auch die Arbeit mit den strategischen Partnern thematisch aufzugliedern, um sich tiefergehend mit den strukturellen Schwierigkeiten an den unterschiedlichen Stellen auseinander zu setzen. Auch dafür sind entsprechende zeitliche und personelle Ressourcen einzuplanen.

In den bundesweiten Facharbeitskreisen selbst gibt es viele thematische Überschneidungen, so dass hier eine Verzahnung der Arbeit, die so noch nicht systematisch erfolgt ist, sinnvoll erscheint. Es ist zu überlegen, ob diese zukünftig auch von Unterarbeitsgruppen der Facharbeitskreise abgedeckt werden kann.

Bemängelt wurden die teilweise intransparenten Strukturen und der nicht ausreichend vorhandene Informationstransfer zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Netzwerke. Der Informationsfluss aus den Facharbeitskreisen funktionierte dort, wo die EP selbst stark in deren Arbeit involviert war, nahm aber deutlich ab, wenn die EP nicht oder nur mit einer geringen Anzahl von Teilnehmern/innen vertreten war. Teilprojekte, die nicht in den Facharbeitskreisen vertreten waren, fühlten sich aus diesem Grund nicht immer ausreichend über die Arbeit informiert.

Der beanstandete spärliche Informationstransfer und der Eindruck einer Intransparenz traf auch auf die regelmäßig stattfindenden Koordinatoren/inentreffen zu.

„Es ist im Netzwerk IQ nicht ganz klar, was wird rausgegeben, was nicht. Hierzu haben die verschiedenen TP'e auch unterschiedliche Haltungen. Ich stehe auf dem Standpunkt, das ist alles mit öffentlichen Geldern finanziert, die Ergebnisse muss man auch öffentlich zur Verfügung stellen. Das sehen andere anders. Das macht einen echten Austausch natürlich schwierig und erschwert auch die Vernetzung.“ (Projektleitung)

#### 4.2.6. Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit

Laut Definition der EQUAL-Ziele ist die Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit am Arbeitsplatz als Querschnittsaufgabe der Entwicklungs-partnerschaften aufzugreifen, indem Strategien entwickelt und Maßnahmen umgesetzt werden, die geeignet sind, Diskriminierungen von Migranten/innen abzubauen und die soziale Integration zu fördern<sup>27</sup>. Maßnahmen im Querschnittsthema Rassismus und Fremdenfeindlichkeit richten sich demnach zum einen an die Zielgruppe selbst und zielen zum anderen auf die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Migranten/innen und „Einheimischen“ ab. EQUAL empfiehlt zur Unterstützung von Verständigung und Toleranz und zum Abbau von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit folgende Maßnahmen und Aktivitäten:

- interkulturelle Trainings zur Sensibilisierung
- die aktive Einbindung von MSO, die den Zugang der Zielgruppe gewährleisten können, sowie
- die Erhöhung des Anteils von Migranten/innen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen entsprechend ihrer Arbeitsmarktsituation in der jeweiligen Region oder in dem von der EP adressierten Sektor.

Im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ spielte Antidiskriminierung<sup>28</sup> als explizites Querschnittsthema nicht in allen Entwicklungspartnerschaften eine Rolle. Es wird in den zwei EP'en schwerpunktmäßig thematisiert. In den übrigen EP'en ist die Zielsetzung in die alltägliche Projektarbeit eingewoben. Durch die Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Migranten/innen wird zugleich auch ein Beitrag zum Abbau von Diskriminierung geleistet. In einer EP wurde das Thema auf der Ebene individueller Beratung behandelt, wenn es darum ging, Diskriminierungserfahrungen von Teilnehmern/innen aufzuarbeiten und ihnen die Möglichkeit zu geben, sie für sich zu verarbeiten. Auch als Teil des individuellen Coaching- und Beratungsprozesses spielte der Umgang mit Diskriminierungserfahrungen hier in mehreren Teilprojekten eine Rolle.

Andere EP'en und ihre Teilprojekte arbeiten eher praktisch-lösungsorientiert als aufklärend-bewusstseinsorientiert. Hier wird der Beitrag gelingender Arbeitsmarktintegration von zuvor ausgeschlossenen Migranten/innen am Abbau von Rassismus und Fremden-

<sup>27</sup> EQUAL-Programmbroschüre „Innovation durch Vernetzung – Informationen zur 2. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL“, Januar 2004

<sup>28</sup> Im Folgenden wird der Begriff „Antidiskriminierung“ statt „Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit“ benutzt, wie es mittlerweile in der Projektarbeit und auch im gesellschaftspolitischen Sprachgebrauch gebräuchlich ist.

feindlichkeit darin gesehen, dass diese sich als „Erwerbsbürger/innen“ selbstbewusst und gewandt auch in der deutschen Alltagskultur bewegen, und sich damit ungleich weniger als (Aggressions)Opfer eignen, als wenn sie sich enttäuscht und deprimiert in ethnische Netzwerke zurückziehen und nur marginal am sozialen und Erwerbsleben hierzulande teilnehmen. Gleichwohl liegt ethnisch-religiöse Diskriminierung als Abwehr und Abwertung des Andersartigen in der Arbeit vieler Projekte wie eine Art begleitender Schatten über vielen Erfahrungen der Ratsuchenden und Teilnehmer/innen. Die Projektmitarbeiter/innen greifen solche Erfahrungen immer dann reflektierend auf, wenn sie von Ratsuchenden und Teilnehmern/innen selbst eingebracht werden, was durchaus häufig der Fall ist. Einige Beispiele:

„Irgendwann wollte ich ja bei dem Jobcenter in einem Callcenter arbeiten. Na ich rufe an: „Ja, tut mir leid, es sind jetzt alle weg.“ Zwei Tage später sehe ich die gleiche Anzeige wieder... Ruf ich an, sagt er: „Ja, wir wollen Leute, die gut Deutsch sprechen.“ Da hab ich gesagt: „Sie können nur von meiner Stimme wissen, dass ich kein gutes Deutsch spreche oder wie?“ – „Ja.“ Und das war's!“ (Teilnehmerin)

„Afrikanische Ratsuchende berichten stärker von Diskriminierungen, sie haben oft Flüchtlingsstatus, sie sind da sensibler, sie gehen auch eher in ein Gespräch mit der Erwartung von Diskriminierung. Sie sind zum Teil gut selber vernetzt in Organisationen, so dass das Thema Diskriminierung hier nicht behandelt werden muss, ich hatte noch nicht den Fall, dass ich Rechtsbeistand organisieren musste, oder dass ich sagen musste, das ist Diskriminierung.“ (Projektleitung).

Im Osten Mecklenburg-Vorpommerns bildet neben der schlechten wirtschaftlichen Lage in der Region die dort herrschende Fremdenfeindlichkeit eine der Rahmenbedingungen für die Projektarbeit, das beeinflusst vor allem auch die Vermittlungschancen von Migranten/innen in Arbeit. Neben den „anerkannten“, im Netzwerk IQ zentral thematisierten Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt für Migranten/innen, wie nicht anerkannte oder nicht vorhandene Qualifizierungen oder nicht ausreichende Sprachkenntnisse, gibt es unausgesprochene Barrieren für den Zugang zum Arbeitsmarkt. Als Erkenntnis aus der Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen und einzelnen Migranten/innen in den Projekten zeigt sich, dass die Frage der Integration in den Arbeitsmarkt zusammen mit der Frage der sozialen Integration gedacht werden muss, dies wiederum ist in den Alltagserfahrungen von Migranten/innen häufig unweigerlich mit Diskriminierungserfahrung verbunden.

Auch die Frage des Arbeitsmarktzugangs für Migranten/innen umfasst nicht allein die Erfahrung von mangelndem Zugang zu Qualifizierung, Beratung und Vermittlungsleistungen, sondern sie betrifft auch Diskriminierungserfahrungen in Bezug auf die Anerkennung vorhandener Abschlüsse, auf die Wahrnehmung von Ressourcen und Stärken sowie in Bezug auf Hautfarbe, Akzent, etc.

Insgesamt ist im Netzwerk das Bewusstsein verbreitet, dass Barrieren für den Zugang zum Arbeitsmarkt auch an Strukturen liegen, die Menschen mit Migrationshintergrund diskriminieren. Dies wird mehrfach in den Entwicklungspartnerschaften deutlich formuliert.

Bei den EP'en und den Teilprojekten mit dem Arbeitsschwerpunkt „interkulturelle Öffnung“ steht die Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit in engem Zusammenhang mit den formulierten Projektzielen.

Die Bewusstseinsförderung in Bezug auf die spezifischen Problemlagen und Potenziale der Migranten/innen durch Beratungsgespräche und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Förderung der Auseinandersetzung mit den eigenen Vorurteilen und Verhaltensmustern durch interkulturelle Schulungen sind Ansätze, um mittelbar und unmittelbar der Benachteiligung von Migranten/innen auf dem Arbeitsmarkt entgegen zu wirken. Indem die Migranten/innen durch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen gestärkt werden und in der Öffentlichkeit sicherer auftreten, wird diese Zielgruppe auch entsprechend positiver wahrgenommen.

Eine EP legt im Projektverlauf in besonderem Maß einen ihrer Schwerpunkte auf den Bereich Antidiskriminierung. Von Beginn an war es ein Anliegen der EP, diesen Bereich auch nach außen hin in ihrer intensiven Öffentlichkeitsarbeit zu vertreten.

Mehrere EP-weite Mainstreaming-Aktivitäten sowie einzelne Teilprojekte selbst verfolgten die Zielsetzung, das gesellschaftliche Bewusstsein für die Zielgruppe Migranten/innen zu schärfen und/oder für spezifische Problemlagen bzw. Kompetenzen und Potenziale der Zielgruppe zu sensibilisieren.

Zum Ende des Projekts fand als regionale Fachtagung die Veranstaltung „Partizipation von MSO als Herausforderung – Zukunft gemeinsam gestalten“ statt. Erklärtes Ziel der Veranstaltung war es, die Anliegen der Migrantenselbst-organisationen sichtbar zu machen, auf lokaler Ebene mehr Öffentlichkeit für die Thematik herzustellen sowie Anerkennung und Förderung der MSO seitens der Behörden und der Politik zu erreichen. Die Veranstaltung stieß auf sehr viel Resonanz, zudem waren viele MSO bzw. deren Vertreter/innen intensiv in die Durchführung und Gestaltung der Tagung einbezogen.

Ein wesentlicher struktureller Beitrag zur Bekämpfung von Diskriminierung ist die Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen in die Projektarbeit, auf Ebene der Teilprojekte ebenso wie auf Ebene der Entwicklungspartnerschaften im Ganzen. Wie schon im Kapitel über Netzwerkstrukturen beschrieben, haben alle EP'en im Netzwerk IQ Migrantenselbstorganisationen als Teilprojekte auf operativer Ebene eingebunden. Darunter sind Teilprojekte, die die wichtige Rolle von Lobbyarbeit für migrantische Unternehmen unterstreichen und diese sehr engagiert und mit viel Erfolg betrieben haben.

Einen wichtigen Beitrag zur Antidiskriminierungsarbeit stellen darüber hinaus die umfangreichen Schulungen zur interkulturellen Orientierung zunächst bei ARGEN und Arbeitsagenturen und dann in der ganzen Breite der öffentlichen Verwaltungen dar. Auf Wunsch von Teilprojekten wurden Antidiskriminierungs-Trainings auch für sie und ihre Mitarbeiter/innen durchgeführt. Von mehreren Teilprojekten in mehreren EP'en sind wirkungsvolle „Imagekampagnen“ umgesetzt worden, wo erfolgreiche Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund öffentlichkeitswirksam porträtiert sind, bzw. wurde eine Studie zum Thema „ethnische Ökonomie“ in Auftrag gegeben, in der die Wirtschaftskraft migrantischer Betriebe herausgestellt bzw. präzise beziffert wird. Eine breite Wirkung konnten als Wanderausstellung konzipierte Ausstellungen mit dem Ansatz des personalisierend vorbildhaften Herausstellens Einzelner erzielen, von denen eine auch im Brüsseler Europaparlament präsentiert wurde.

In einer EP entwickelte sich im Projektverlauf die Antidiskriminierungsarbeit zum Schwerpunkt eines Teilprojekts. Das Projekt hat in diesem Bereich IQ-weit Pionierarbeit gele-

stet und daran gearbeitet, sich regional und bundesweit zu vernetzen und so die eigene Arbeit in anderen Netzwerken zu verankern, ebenso wie in Vereinen und Organisationen der Migranten/innen. Im Rahmen dieser Arbeit entstand das Handbuch „Diskriminierung erkennen und handeln“, das Beratungsstellen und MSO’en mit Hilfe von Hintergrundinformationen, Checklisten und rechtlichen Hinweisen darin unterstützen soll, Diskriminierung zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Rund um das Handbuch fanden eine Reihe von Projektaktivitäten statt, und es ergaben sich Mainstreaming-Perspektiven, beispielsweise durch die hohe Nachfrage aus unterschiedlichsten Institutionen und Anfragen zu Schulungsangeboten.

Eine Nutzer/innenbefragung zur Anwendung des Handbuchs wird voraussichtlich noch vor Projektende abgeschlossen sein. Zielgruppeninterviews bestätigen bereits die Einschätzung, dass das Handbuch ein Schritt in die richtige Richtung ist, wenngleich das Allgemeine Gleichstellungsgesetz im Sinne von Antidiskriminierung von der Gesprächspartnerin eher „als Kompromiss“ betrachtet wird.

„Aber gut, das ist, was es gibt, und dann soll man es auch benutzen soweit man kann. (...) Aber auf jeden Fall denke ich, das sind andere Gesetze, Bundesgesetze, die geändert werden müssen, die zur Zeit diskriminierend sind. Zum Beispiel Zugang zum Arbeitsmarkt, die Situation von Asylbewerbern, das ganze Zuwanderungsgesetz, wie das jetzt aussieht, das ist an sich diskriminierend, weil dadurch gibt es viele Leute, die weniger Möglichkeiten haben als andere, und das ist für mich auch diskriminierend. Die Anerkennung von Zeugnissen z. B., das ist auch schon selbst diskriminierend, also das ganze System – ich kenne mich besser aus im Zugang zum Arbeitsmarkt, und da sind noch viele Sachen, die gemacht werden müssen.“ (Strategische Partnerin)

Das Handbuch kann in mancher Hinsicht als Meilenstein der Antidiskriminierungsarbeit bezeichnet werden. Als „greifbares“ Produkt öffnet es Türen für das Thema Antidiskriminierung bei Behörden und vielen verschiedenen Institutionen, die Nachfrage ist überraschend hoch. Sehr positive Rückmeldungen gab es bereits anlässlich der Präsentation des Handbuchs beim EQUAL Policy Forum. Dort wurde darüber hinaus klar, dass das Teilprojekt als einziges Projekt in EQUAL-Zusammenhängen ein solches Produkt anbietet.

#### 4.2.7. Bewertung des EQUAL-Programms durch die Projektakteure/innen

Für die Entwicklungspartnerschaften gilt, dass viele Erfolge ohne das EQUAL-Programm so nicht möglich gewesen wären. Es wurden vor allem die Innovations- und Entwicklungsfunktionen hervorgehoben. Durch das EQUAL-Programm wurden Handlungsräume geschaffen, die für die Entwicklung von Innovationen notwendig sind. Durch EQUAL-Förderrahmen war es möglich, neue Wege zu gehen und neue Ansätze zu erkunden, die nun auch in anderen Regionen und Kontexten Anwendung finden können.

Die komplexe Organisationsstruktur der Entwicklungspartnerschaft als Projektverbund ermöglicht eine differenzierte und bedarfsgerechte Ansprache der Zielgruppen – durch die spezifische Angebotsgestaltung und Maßnahmenumsetzung der jeweiligen TP’e auf der einen Seite und auf der anderen Seite durch ihre Verzahnung miteinander. Die Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekte profitieren gegenseitig von ihren Erfahrungen, ergänzen sich sinnvoll und verweisen aufeinander.

Der fachliche Austausch und Erfahrungsaustausch in Bezug auf die Projektdurchführung zwischen den jeweiligen TP'en und mit den anderen EP'en innerhalb des Netzwerks IQ wie auch in den Facharbeitskreisen wird insgesamt als wertvoll eingeschätzt. EQUAL lieferte auch einen Referenzrahmen für wichtige Querschnittsthemen, auf die die Aufmerksamkeit im Projektalltag nicht immer genügend gerichtet wird.

Jedoch gibt es auch einige Punkte des EQUAL-Programms, die als hemmend empfunden wurden.

Insgesamt werden die Durchführungsbedingungen für das EQUAL-Programm als sehr bürokratisch empfunden. Viele TP'e klagten über die sehr aufwändige Abwicklung der Administration bei EQUAL. Es wurde ein Schätzwert von ca. 15% des Budgets genannt, die für überflüssig erscheinende bürokratische Nachweisarbeiten verwendet werden müssten, was der Arbeit mit der eigentlichen Zielgruppe nicht zugute komme.

Auf den Handlungsbedarf, wie er sich bei der praktischen Umsetzung zeigte, konnte nicht immer so schnell und flexibel mit Abweichungen reagiert werden, wie es aus Sicht der Projekte erforderlich wäre, da zunächst längere Abstimmungsprozesse mit der Programmkoordination erforderlich waren.

Aus der Sicht der Projekte innovative Konzepterweiterungen, z. B. um eine Handlungsdimension „Kultur und Arbeitsmarkt“ bzw. „Kultur und Migration“ oder auch „Sprachförderung durch Kulturerleben – Deutsch im Museum“ wurden, ganz gegen den Geist des Programms als „Laboratorium“, als nicht zielführend von einer Mittelumwidmung bzw. Nachbewilligung ausgeschlossen.

Andererseits war es möglich, mit Hilfe von Nachbewilligungen bzw. Umschichtungen bestimmte thematische Akzente viel stärker, als in der ursprünglichen Planung beabsichtigt, in den Fokus zu rücken. Hierzu gehört das Teilprojekt Global Competences mit seiner empirisch fundierten Studie zur Rechtslage und Praxis der Anerkennung ausländischer Qualifikationen in Deutschland und ebenso das in Leipzig 2007 neu angelaufene Teilprojekt Leipzig Transfair, das neben seinen Unterstützungsangeboten für Existenzgründer/innen mit Migrationshintergrund vor allem einen Auftrag zum Transfer von Konzepten und Handlungsmodellen aus allen Handlungsfeldern im Netzwerk IQ in die Region Leipzig hat.

Abfragen bestimmter Daten und Ergebnisse der Programmkoordination waren für die Projektbeteiligten nicht immer nachvollziehbar bzw. trafen nur bedingt die Projektrealität. So wurde z. B. der Bezug auf die formal festgelegten strategischen Partner als relativ starr und einschränkend empfunden, da sich in der Praxis keine klare Trennung zwischen strategischen und operativen Partnern und sonstigen Kooperationspartnern ziehen lässt und sich im Verlauf der Projektarbeit einerseits neue Kooperationschancen öffneten, während andererseits geplante Partnerschaften nicht mit Leben gefüllt werden konnten.

Die Stammdatenblätter des EQUAL-Programms als Beleg für die Teilnahme an den Veranstaltungen stoßen bei den Teilnehmern/innen vielfach auf Unmut. Zum Teil, weil die Angaben nicht anonym erfasst werden, aber auch, weil die Angaben im Falle der Multi-

plikatoren/innen unpassend sind. Zudem verwenden die TP's eigene Fragebögen, die auf ihre Maßnahmen und Zielgruppen zugeschnitten sind und differenziert Ergebnisse abfragen, so dass sich die Teilnehmer/innen von Datenerfassungsbögen „überflutet“ fühlen.

Nicht gänzlich nachvollziehbar waren für die Akteure/innen die Anforderungen, die sich aus den EQUAL-Zielen ergaben. Im Grundsatz werden diese Ziele zwar als wichtig erachtet, aber nicht in allen TP's und Handlungsfeldern ist eine durchgängige Verfolgung der Ziele sinnvoll.

## 4.3. Bewertung im Kontext der Handlungsfelder

### 4.3.1. Interkulturelle Öffnung

Es bestehen nach wie vor hohe – innere und äußere – Hürden für Migranten/innen beim Zugang zu Behörden, aber auch zu Arbeitgebern/innen bzw. Unternehmen. Deshalb ist es nach wie vor ein zentrales Anliegen, dass sich die öffentlichen Verwaltungen, Unternehmen und das ganze Spektrum der Institutionen auf die Wirklichkeit der Zuwanderung, auf Migranten/innen als Marktkunden/innen und als Beschäftigte einstellen, auf ihre Bedarfe reagieren und die Zugangsschwellen zur Nutzung von Angeboten absenken.

Demnach haben alle Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ mittel- oder unmittelbar die Sensibilisierung der Ansprechpartner/innen für die spezifischen Potenziale und Bedarfe von Migranten/innen im Sinne einer interkulturellen Öffnung verfolgt.

In einigen Entwicklungspartnerschaften haben sich einzelne Teilprojekte diesem Ziel gewidmet, die EP Pro Qualifizierung hat die interkulturelle Öffnung als EP-übergreifenden konkreten, strukturellen Ansatz verfolgt.

#### Begriffsklärung

In den aktuellen Fachdiskussionen wird immer wieder die Erfordernis einer Definition der Begriffe 'interkulturelle Öffnung' und 'Diversity Management' deutlich. Hierüber besteht jedoch weitgehend Uneinigkeit. Die Begriffe werden oft in einem Atemzug genannt, allerdings auch als Gegensatz gehandelt. Manche Akteure sehen darin Modebegriffe mit wenig Aussagekraft und vielen außerhalb der Fachkreise bleibt unklar, was konkret damit gemeint ist.

Der Begriff **Diversity Management** ist ursprünglich in der Unternehmenslandschaft geprägt worden. Demnach ermöglicht ein anerkennender Umgang mit Vielfalt eine produktive Zusammenarbeit von multikulturellen Belegschaften sowie das Ausschöpfen des vollen Potenzials der Mitarbeiter/innen und eine Steigerung des Ansehens von Firmen bei Kunden/innen, Verbrauchern/innen und Geschäftspartnern/innen im In- und Ausland und kann so als Gewinn und als Wettbewerbsvorteil gelten. Darüber hinaus können Betriebe durch Diversity Management auch einen konstruktiven Beitrag zur Integration und zu einem gesellschaftlichen Konfliktmanagement leisten, denn ein respektvolles Zusammenarbeiten fördert auch ein respektvolles Zusammenleben. Diversity Management vermittelt interkulturelle Kompetenzen, um alltäglichen Schwierigkeiten im Umgang mit Vielfalt und Differenz (Verständigungsprobleme, Missverständnisse, Konflikte) zu begegnen und verankert sie in den organisatorischen Strukturen der Betriebe.

Im IQ-weiten Facharbeitskreis '**interkulturelle Öffnung**' wurde in intensiven Fachdebatten der Versuch unternommen, sich auf ein gemeinsames Verständnis, was interkulturelle Öffnung bedeutet, zu einigen. Dies ist nur bedingt gelungen, was zeigt, dass es keine einheitliche Definition gibt bzw. geben kann. Jedoch lässt sich dem Grundverständnis folgend feststellen, dass interkulturelle Öffnung gegenüber Diversity Management breiter gefasst, somit aber auch weniger konkret ist.

Interkulturelle Öffnung ist kein Zustand, der irgendwann abschließend erreicht wird, sondern beschreibt einen dynamischen Prozess als eine bewusste Auseinandersetzung mit der Beschäftigungssituation von Migranten/innen in den Einrichtungen und Betrieben. Interkulturelle Öffnung wird als übergreifende Querschnittsaufgabe für Systeme (Institutionen, Betriebe) verstanden. Grundlegend ist – wie beim Diversity Management - die offen ausgesprochene Zieldefinierung, die stärkere Integration von Migranten/innen in die Arbeitsprozesse zu erwirken und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und zu erproben. Dieser Prozess wird nach Möglichkeit von allen Beteiligten mitgetragen, die Maßnahmen werden strukturell verankert.

Eine tatsächliche klare Abgrenzung zwischen Diversity Management und interkultureller Öffnung kann auf der Basis des Arbeitsverständnisses in den Projekten des Netzwerks IQ nicht gezogen werden. Im Folgenden wird zusammenfassend von interkultureller Öffnung gesprochen, der Diversity Management Ansatz wird dabei mitgedacht.

Wie die Erfahrungen und Erkenntnisse der Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ zeigen, sind bei der Initiierung von Prozessen der interkulturellen Öffnung folgende Aspekte zu beachten:

### **Kein Königsweg – individuelle Lösungen**

Für jedes System (Institution, Betrieb, Abteilung etc.), in dem Prozesse der interkulturellen Öffnung initiiert werden, ist die jeweilige Ausgangssituation und sind die internen und externen Rahmenbedingungen ausschlaggebend, ob und wie der Prozess der interkulturellen Öffnung verläuft und greift. Welches die geeigneten Ansätze und Instrumente sind, hängt von den individuellen Erfordernissen und Möglichkeiten ab und muss in intensiven Vor- und Beratungsgesprächen eruiert werden. In einigen Fällen können Einzelakteure/innen mit gezielten Maßnahmen eine große Wirkung erzielen, in anderen Kontexten sind umfassende Integrationskonzepte wichtige Grundlagen. Einen „Königsweg“ gibt es nicht.

### **Begriffs- und Zielklärung**

Es ist auf die Begriffsverwendung in den jeweiligen Kontexten zu achten (z. B. Unternehmenslandschaft vs. Verwaltung) bzw. es muss gemeinsam mit den Akteuren/innen eine Begriffsdefinierung erfolgen, damit Klarheit über Ziele und Umsetzungsschritte herrscht. Es besteht auch die Gefahr, dass die Begriffe interkulturelle Öffnung und Diversity Management zu Modebegriffen geraten; in einigen Kreisen wirken sie „abgedroschen“, bei anderen haben sie ein negatives Image.

Die Ansprache der jeweiligen Zielgruppen sollte individuell ausgerichtet sein. Bei öffentlichen Einrichtungen kommt dem Appell an die gesellschaftliche Verantwortung eine andere Bedeutung zu als in der Unternehmenslandschaft, wo der betriebliche Nutzen im Vordergrund stehen sollte. Kleine und Mittlere Unternehmen sollten wiederum anders angesprochen werden als Großbetriebe, da sie mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind.

### **Regionale Unterschiede**

Die regionsspezifischen Gegebenheiten und politischen Rahmenbedingungen, Fortschritte in der Integrationsarbeit etc. entscheiden über Eignung und Erfolgsaussichten

von Maßnahmen. In Regionen, in denen bereits langjährig Ansätze zur Integration von Migranten/innen verfolgt werden, sind andere Instrumente zu wählen als in Räumen, in denen bislang solche Ansätze kaum systematisch verfolgt wurden. Vor allem in den ostdeutschen Bundesländern, wo es noch häufig als Ansatz missverstanden wird, dass die (Beratungs-)Angebote für alle Zielgruppen gleichermaßen offen stehen, gab es nach den Erfahrungen der EP'en kaum Aufgeschlossenheit gegenüber Maßnahmen der interkulturellen Öffnung. Die Erfordernis, eine zielgruppenspezifische Ansprache zu betreiben, wird hier erst allmählich breiter erkannt.

### **Vorhandene Ansätze aufgreifen**

Für die Projektdurchführung erweist es sich stets als wichtig, vorhandene Bedarfe und Ansätze von Akteuren/Institutionen/Unternehmen aufzugreifen und die Prozesse zu unterstützen – etwa durch Moderation, Beratung, das Einbringen weiterer Anregungen oder die Konzipierung und Durchführung von Schulungen. Generell sind in vielen Einrichtungen schon erste Ansätze einer interkulturellen Öffnung vorhanden, etwa Integrationskonzepte. Jedoch ist dort auch noch eine gewisse Hilflosigkeit im Umgang mit dem Thema zu spüren - was interkulturelle Öffnung konkret heißt, wie sie erreicht werden kann und welche Schritte sinnvoll und notwendig sind. Diese Institutionen/Akteure/innen begrüßten die fachliche Unterstützung durch die Projekte, um den Prozess weiter voranzubringen.

### **Stakeholder ausfindig machen**

Oftmals sind schon einzelne Personen in ihrem Arbeitsumfeld im Bereich Integration von Migranten/innen engagiert, die jedoch noch keine breite Unterstützung finden. Sie kennen jedoch die vorhandenen Ansätze, die internen Strukturen, Abläufe und relevanten Ansprechpartner/innen. Solche Akteure/innen können im Rahmen entsprechender Veranstaltungen ausfindig gemacht werden. Ein anderer Weg geht über die Ansprache z. B. von Kammern oder Gewerkschaften; hier sind insbesondere die strategischen Partner zu nennen. Bei der Direktansprache von Institutionen wären z. B. Integrationsbeauftragte die erste Adresse. Jedoch sind diese nicht immer zwangsläufig die Stakeholder. Manchmal sind es andere Akteure/innen, die sich als Türöffner erweisen. Letztlich ist zuständig, wer sich zuständig fühlt. Die wiederholte Ansprache über verschiedene Ebenen und Kanäle erweist sich als förderlich.

### **Interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe**

Der Prozess der interkulturellen Öffnung kann nur wirkungsvoll greifen, wenn er als Querschnittsaufgabe verstanden und im Sinne einer vertikalen und horizontalen Öffnung von allen mitgetragen wird. Das bedeutet, dass die Entscheidungsebenen die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen und den Gestaltungsraum für die Mitarbeiter/innen gewährleisten, dass aber andererseits die Beschäftigten die Erfordernisse aus ihrem Arbeitsalltag an die Chefetagen weitertragen. In jedem Falle erweist sich im Zuge der interkulturellen Öffnung eine gleich gerichtete und von der Leitungsebene in Auftrag gegebene Organisationsentwicklung als notwendig, damit die Integrationserfolge nicht von einzelnen Personen abhängen. Die Entwicklung und strukturelle Verankerung eines interkulturellen Leitbildes sowie die Unterzeichnung einer entsprechenden Selbstverpflichtung bilden dafür eine wichtige Grundlage.

## **Interkulturelle Schulungen als Einstieg**

Die Durchführung interkultureller Schulungen bedeutet einen wichtigen Einstieg in Prozesse der interkulturellen Öffnung. Dies haben alle EP'en verfolgt, auch wenn in ihren ursprünglichen Arbeitsplanungen das Thema „interkulturelle Öffnung“ nicht so formuliert war. Umgekehrt hat es auch Beispiele gegeben, wo sich diese ganze Arbeitslinie als Aufgabe eines Teilprojekts auf Grund widriger Umstände (Auflösung eines Trägers und dadurch notwendiger Trägerwechsel) nicht hat realisieren lassen. Die Trainings/Seminare fanden in den Einrichtungen fast durchweg eine sehr positive Resonanz, insbesondere bei den ARGEs und Agenturen für Arbeit. Die Durchführung von Trainings ist für die Institutionen/Betriebe ein Schritt, der leicht getan ist. Aber genau hierin steckt der kritische Punkt. Interkulturelle Öffnung wird nicht automatisch mit der Durchführung interkultureller Schulungen hergestellt, wie viele Einrichtungen meinen, sondern dies ist nur ein Ausschnitt aus einer ganzen Reihe notwendiger Veränderungsschritte und -maßnahmen, die systematisch verfolgt und langfristig angelegt werden müssen, damit sie effektiv greifen. Breit angelegte Maßnahmen mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand werden aber eher zurückhaltend angegangen. Es muss hier auch bemerkt werden, dass der relativ große Zuspruch bei den Trainings sicherlich auch darauf zurückzuführen ist, dass diese Trainings kostenlos angeboten wurden.

Wie die Erfahrungen der EP'en zeigen, möchten viele Institutionen/ Unternehmen die Trainings/Seminare gemäß ihren eigenen Vorstellungen und Erwartungen modifizieren. Nicht selten sollen sie möglichst kurz dauern, möglichst viele Mitarbeiter/innen umfassen und auch noch andere Kompetenzen vermitteln, die mit interkultureller Kompetenz zunächst nicht viel zu tun haben. Zudem sind Seminare mit eher landeskundlichen Hintergrundinformationen sehr gefragt.

Allerdings fand auch eine sehr anspruchsvolle, 35 Tage umfassende Qualifizierung zum/r interkulturellen Trainer/in, die von einem Teilprojekt außerhalb der im Schwerpunkt auf interkulturelle Öffnung festgelegten EP Pro Qualifizierung angeboten wurde, Zuspruch z. B. von Mitarbeitern/innen von Arbeitsagenturen, einer Handwerkskammer und eines städtischen Sozialreferats. Nach ihrer Teilnahme wirken die Absolventen/innen in ihren Institutionen als Multiplikatoren/innen und treiben die Beschäftigung mit dem Thema interkulturelle Öffnung und Kompetenzentwicklung dort stark voran.

Die Projektmitarbeiter/innen standen vor der Herausforderung, die Wünsche der Kunden/innen mit den eigenen Ansprüchen an die Trainings in Einklang zu bringen. In einigen Fällen wurden Mitarbeiter/innen von der Geschäftsführung zur Teilnahme an interkulturellen Schulungen „verpflichtet“ (geschickt); sie haben aber auf Grund der brennenden Alltagsbrisanz des Themas auch Gefallen an dem Thema gefunden.

Es bleibt demnach trotz der kritischen Aspekte festzustellen, dass die Trainings ein erster wichtiger Schritt und Einstieg in die Thematik sind. Es muss jedoch dahingehend beraten werden, dass die punktuelle Durchführung interkultureller Trainings für ausgewählte Beschäftigtengruppen nicht mit interkultureller Öffnung gleichzusetzen ist und dass z. B. Aufbautrainings, ergänzende Beratungsangebote oder auch Schulungen für andere Beschäftigtengruppen innerhalb der Einrichtungen/Betriebe folgen müssen. Mittel- bis langfristig sollte die Implementierung solcher Maßnahmen im Fort- und Weiterbildungsprogramm für alle Ebenen erfolgen.

## **Eingeschränkte Messbarkeit**

Infofern es sich bei interkultureller Öffnung um einen Prozess handelt, der sich dynamisch, in einigen Schritten fast unmerklich und kontextbezogen individuell vollzieht, ist seine Messbarkeit bzw. ein entsprechender Wirkungsnachweis nur sehr eingeschränkt möglich. Für die Bewertung und Definierung von Erfolgskriterien ergeben sich hieraus Einschränkungen bzw. es müsste entsprechend Zeit und eine methodisch sorgfältige Vorgehensweise für die Erfolgsmessung (quantitative und qualitative Befragungen) eingeräumt werden.

## **Sensibilisierung nebenbei**

Die Sensibilisierung im Sinne einer interkulturellen Öffnung muss nicht immer in Form umfassender Konzepte erfolgen, sondern ist immer dann geboten, wenn sich der Bedarf danach zeigt, z. B. im Rahmen von Beratungsbeziehungen (Existenzgründungsberatung) oder anderen Aktivitäten.

Alles in allem konnten wichtige Schritte getan und Erfolge erzielt werden, um in Institutionen und Betrieben „einen Fuß in die Tür zu setzen“ und die bewusste und differenzierte Auseinandersetzung mit den Potenzialen multikultureller Belegschaften zu fördern. Die langfristige Wirkung ist jedoch noch in Frage gestellt, da es sich bei der interkulturellen Öffnung um einen Bewusstseinswandel handelt, der sich langfristig und unauffällig und schwer greifbar vollzieht. In einigen Fällen konnte die Implementierung von Ansätzen zur interkulturellen Schulung im Regelangebot erwirkt werden.

### **4.3.2. Existenzgründung und Existenzsicherung**

#### **Hintergrund**

Das unternehmerische Potenzial vieler Menschen mit Migrationshintergrund ist hoch. Die Gründungsdynamik, greifbar in den Wachstumsraten der Gründungszahlen, ist bei ihnen seit Jahren – von niedrigerer Ausgangsbasis aus – höher als bei Deutschen. „Migranten gründen anders“: Sie zeigen eine höhere Risikobereitschaft, gründen spontaner, verlassen sich beim Aufbringen der Finanzmittel für ihre Gründungen stärker auf ihre sozialen Netze, vor allem in Familienzusammenhängen, und sie nehmen, abnehmend mit dem Niveau ihrer allgemeinen und beruflichen Qualifikation, seltener vorbereitende Gründungsunterstützung in Anspruch. Das liegt daran, dass sie den Weg zu den vorhandenen Angeboten der Gründungsunterstützung (Beratung, Qualifizierung, Begleitung) schwerer finden und in diesen Angeboten zu wenig als Zielgruppe wahr- und ernst genommen werden.

Viele Migrantinnen und Migranten schlagen - wie Deutsche auch - deshalb den Weg in die Existenzgründung ein, weil der Weg in abhängige Erwerbsarbeit im Arbeitsmarkt versperrt ist. Dabei zeigt es sich, dass in der Selbstständigkeit ein erhebliches Integrationspotenzial liegt, sowohl im Hinblick auf Arbeitsmarktintegration als auch auf Integration in umfassenderer Weise in die Gesellschaft.

Beratungs- und Qualifizierungsangebote sind dann für Migrantinnen und Migranten attraktiv, wenn dort in der Didaktik und Methodik auf ihre Lebenslage Rücksicht genom-

men und wenn an ihre Erfahrungen angeknüpft wird – und wenn nach Möglichkeit auch muttersprachliche Beratungsangebote bereit gehalten werden.

Die Förderung der Existenzgründung von Migranten/Innen spielt bislang in der Gründungsförderung durch die kommunale, aber auch die Wirtschaftsförderung auf Landes- und Bundesebene nur eine sehr untergeordnete Rolle. Die Strukturen zur Gründungsunterstützung sind kaum zielgruppendifferenziert angelegt und haben deshalb Migranten/innen als Gründerinnen und Gründer kaum im Visier. Es hat der Impulse aus europäischen Programmen wie EQUAL oder besonderer lokaler Initiativen bedurft, um spezifische und gezielte Angebote zur Unterstützung gründungsinteressierter Migranten/innen zu entwickeln. In jeder Entwicklungspartnerschaft gibt es eines oder mehrere Teilprojekte, die sich mit dem Handlungsfeld Existenzgründung beschäftigen und die ihre Angebote auf den migrantenspezifischen Bedarf abstimmen. Insgesamt ist es dem Netzwerk IQ gelungen, auf das migrantenspezifische Existenzgründungspotenzial öffentlichkeitswirksam hinzuweisen und dessen Entfaltung durch den Einsatz aufwändig entwickelter zielgruppengerechter Instrumente zu fördern. Die Landschaft der Projekte und Angebote, die diese spezifischen und auf den Bedarf der Zielgruppe abgestimmten Instrumente professionell und mit hoher Qualität einsetzen, gilt es in der nächsten Zeit systematisch weiter zu entwickeln, auf eine dauerhafte Basis zu stellen und mit den bestehenden Strukturen der Gründungsunterstützung zu verbinden.

In den nächsten Abschnitten werden die Ansätze beschrieben, die in den Teilprojekten und Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ hierzu erprobt werden.

Der IQ-weit eingerichtete Facharbeitskreis „Unternehmensgründungen von Migrantinnen und Migranten“ hat Qualitätsstandards und Fachanforderungen für die Gründungsberatung erarbeitet, eine Reihe von Produkten für die Orientierungsphase der Gründungsunterstützung entwickelt sowie Handlungsempfehlungen für die Optimierung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen formuliert<sup>29</sup>. Der Schwerpunkt der Arbeit im FAK lag auf der Erarbeitung grundlegender Verfahrensweisen und Instrumente, da sie in diesem Handlungsfeld noch weitgehend fehlen sowie in der Darlegung der interkulturellen Kompetenzen, mit denen Fachpersonal in der Gründungsunterstützung ausgestattet sein sollte, um in der Anwendung dieser Instrumente der Gruppe der Gründer/innen mit Migrationshintergrund gerecht zu werden. Für das in der ersten EQUAL-Förderphase entwickelte Vierphasenmodell der Unterstützung der Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit hat der Facharbeitskreis folgende konkrete Instrumente und Umsetzungsschritte entwickelt und regional erprobt: Infoveranstaltung, Erstberatung, gründungsspezifisches Kompetenzfeststellungsverfahren, Kurzgutachten, Anforderungen an Berater/innen und methodisches Vorgehen in der Gründerberatung, Begleithandbuch.

„Existenzgründungsberatung ist ein Teil, der auch auf Dauer ziemlich erfolgreich sein wird, weil man auch aus den letzten Jahren heraus sieht, dass es ein Sektor ist, in dem sehr viele Arbeitsplätze gewonnen werden können.“ (Projektleitung)

„Migranten sind oft risikofreudiger. Und Hürden, die im Alltag auftreten, werden auch nicht gleich als Katastrophen gesehen. Die Hürde, die kommt halt und die wird dann genommen. Es gehört ja viel Mut dazu, sein Heimatland zu verlassen. Der Schritt und der Mut zu gründen, dieser Schritt ist dann nicht mehr so groß.“ (Projektmitarbeiter)

<sup>29</sup> Siehe Bericht zu den Facharbeitskreisen als Teil des Endberichts der Evaluation zum Netzwerk IQ

„Erfreulicherweise ist die Zahl ausländischer Existenzgründungen relativ hoch, allerdings ist die Zahl des Scheiterns dieser Gründungen in den ersten drei Jahren ebenfalls hoch. Die allen zugänglichen Beratungseinrichtungen haben es nicht geschafft, diese Gruppe zielgruppengerecht zu beraten und zu begleiten“. (Projektmitarbeiter)

### **Migrantenspezifische Probleme und Barrieren**

Migranten/innen haben bei Existenzgründungen mit einer Reihe migrationspezifischer Probleme und Hürden zu kämpfen. Manche, wie beispielsweise die Frage des erschwerten Zugangs zu gewerblichen Räumen sind sehr sichtbar, andere wie beispielsweise die geringe Inanspruchnahme bestehender Beratungsangebote wirken subtiler.

„Da sind mehrere Barrieren, nicht gesetzliche, aber sie sind so wichtig, dass man gegen jede Barriere kämpfen muss, aber man weiß nicht, wie man dagegen kämpfen kann. Zum Beispiel die behördliche Barriere: Wenn ein Migrant ein Geschäft eröffnen will, dann geht er zum Ordnungsamt und der Beamte, der da sitzt, oder Gewerbeamt oder Stadtsteueramt, der fühlt sich als einer, der alles weiß, und er behandelt den Anmelder, der ein Geschäft öffnen will, wie ein Beamter. Man hilft ihm nicht, viele Sachen werden nicht richtig erklärt, man behandelt ihn wie eine Nummer und fragt nicht nach, um sich ein Bild zu machen, was er weiß, was er versteht oder nicht weiß und nicht versteht .... Viele Dinge, die Deutsche von Kindesbeinen an wissen, Kleinigkeiten, das wissen Migranten nicht. Und der deutsche Beamte kümmert sich darum nicht.“ (Strategischer Partner)

### **Passgenaue Angebote**

Beratungs- und Qualifizierungsbedarf besteht vor allem in Bezug auf kaufmännische und rechtliche Kenntnisse (Versicherungs- und Steuerrecht, Gastronomie), Business- und Marketingpläne sowie Zugang zu Fördermaßnahmen. Existenzgründungsberatung für Migranten/innen sollte aber auch zu Themen wie Aufenthaltsrecht und Ausländergesetzgebung kundig sein sowie auch das generelle Lebensumfeld mit einbeziehen. Nicht nur die Themen, auch die Art der Beratung erweisen sich hierbei als entscheidend.

- In den Teilprojekten werden hierbei folgende Wege eingeschlagen:
- Informationsmaterial konsequent mehrsprachig
- eine unbürokratische und flexible Gründungsberatung, die kultursensibel und über einen längeren Zeitraum berät
- aufsuchende Beratung
- persönliche Gespräche (Mentoring), statt unverbindliche Infoabende
- Begleitung und Qualifizierung nicht nur in der Gründungsphase, sondern auch langfristig in Form von Stabilitätsberatung und Krisenmanagement
- gezielte themenspezifische Seminare, die Wissenslücken aufgreifen
- gründungsspezifische Sprachkurse und Module, in denen die Fachausdrücke und Begrifflichkeiten erklärt werden, die in diesem Bereich benutzt werden
- gründungsspezifisches Profiling.

„Wir begleiten mehr individuell, führen viele Einzelgespräche, die kommen auch manchmal nur an einem Tag oder an einem Nachmittag, dann sind sie zwischendurch wieder weg, klären ihre Probleme, gehen zu den Ämtern, besorgen alles, was sie so brauchen an Unterlagen, an Genehmigungen und kommen dann mit ihren nächsten Fragen. Das ist ein etwas anderer Prozess, weil man sich intensiver um die einzelne Person kümmert. Wir begleiten sie über einen längeren Zeitraum. (Projektmitarbeiter)

## Peer-Beratung

In einigen Teilprojekten werden Migranten/innen von Migranten/innen beraten, durch eigene Beratungseinrichtungen, Forumsveranstaltungen, durch die Ausbildung von kulturellen Vermittlern/innen oder auch durch ein Mentoringsystem, in dem neue Existenzgründer/innen durch bereits etablierte ausländische Unternehmer/innen beraten werden. Dabei entsteht ein anderes Vertrauen und Erfahrungen können in Form von Beispielen und Rollenvorbildern vermittelt werden. Aber auch die muttersprachliche Ansprache und Beratung erweist sich in der Existenzgründungsarbeit als vorteilhaft.

„Ein Migrant, der zu uns kommt, der hat ein anderes Vertrauensverhältnis als gegenüber einem Berater in der Handwerkskammer oder in der IHK. Die sind institutioneller. Aus Sicht der Migranten gehen sie da in ein Amt ... die sehen das negativ ... Bei uns ist das anders. Sie bringen uns Vertrauen entgegen und gehen mit einer ganz anderen Offenheit auf uns zu. Wenn jemand bei einer kommerziellen Beratung ist, dann bekommt er einen Termin für eine halbe Stunde oder eine Stunde, aber er braucht mehr Zeit. Und wir geben ihm mehr Zeit. Schon mit dem Auftreten bei uns, dass wir ihm was zu trinken anbieten, das kennen die gar nicht. Er kommt her und möchte gründen, hat aber keine genauen Vorstellungen ausgearbeitet und da würde ein kommerzieller Existenzgründungsberater nicht so viel Zeit investieren. Das heißt aber nicht, dass wir die Teilnehmer zu locker anfassen. Das, was wir möchten, ist zunächst ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, aber dann auch zu sagen, Leute, wir sind hier in Deutschland, das sind hier andere Bedingungen ... Es gibt formelle Voraussetzungen, Businessplan und so weiter. Uns glauben die Leute eher als jemandem, der von der hohen Warte heraus sagt: Na ja du kriegst es eh nicht auf die Reihe! Weil wir es ihm einfach eindrücklicher schildern können, weil wir vielleicht sogar einen aus der Community kennen, der gescheitert ist, und sagen können, kannst du dich an den erinnern? Bei dem hat es auch nicht geklappt. Meinst du, der konnte den Döner nicht so gut schneiden wie du? Ganz ein einfaches Beispiel, aber ich denke, das macht eben den Unterschied wirklich aus.“ (Projektleitung)  
„Wichtig sind muttersprachliche Informations- und Beratungsveranstaltungen. Viele wollen gerne, auch wenn sie Deutsch sprechen, erst mal in ihrer Sprache ihre Sorgen und Nöte loswerden, und dann kann man sie auch begeistern. Dass sie in der eigenen Sprache nachfragen können. Wenn jemand schlecht Deutsch spricht, ist es einfach nicht möglich, diese komplexen Dinge rüberzubringen, auch wenn man sich bemüht, es einfach zu erklären. Wenn ich mich aber zu einfach ausdrücke, kann man manche Schwierigkeiten, denen man in der Bürokratie begegnet, die rund um die Existenzgründung zu durchlaufen ist, gar nicht so richtig erklären. Wenn ich es zu einfach mache, besteht die Gefahr, dass Leute denken, ach so ist das, das ist ja ganz einfach, aber es ist eben nicht so einfach. Es ist nicht so, dass jemand, der wenig Deutsch spricht, diese Dinge nicht verstehen könnte, oder nicht geeignet wäre, zu gründen. Wenn es keinen muttersprachlichen Berater gibt, dann muss eben ein Dolmetscher organisiert werden.“ (Projektmitarbeiterin)

## Niederschwellige Beratungsangebote im Stadtteil

Gute Erfahrungen werden mit niederschwelligen Beratungsansätzen im Stadtteil gemacht. Hier sind die Zusammenhänge überschaubar, und es kann konkrete Hilfestellung gegeben werden, z. B. bei der Vermittlung von Räumen. Auch die Anpassung der Beratungszeiten an einen migrantenspezifischen Bedarf (z. B. Beratung auch abends und an Wochenenden) gehört zur Herstellung von Niederschwelligkeit.

„Wir haben ein Gewerbeberater-Projekt, das sehr erfolgreich läuft, unter der Überschrift „aufsuchende Wirtschaftsförderung“, wo sich Handwerksmeister um kleine Unternehmen im Stadtteil kümmern und auf sie zugehen. Die stoßen natürlich in manchen Stadtteilen verstärkt auf ausländische Unternehmen und können schauen, wo der Schuh drückt. Damit haben wir einen direkten Kontakt mit dieser Klientel und sind mit Fragestellungen konfrontiert, die nicht unbedingt in unserer regulären Leistungspalette mit drin sind.“ (Strategischer Partner)

### **„Kulturelles Dolmetschen“**

Häufig scheitern Gründer/innen mit Migrationshintergrund an einem Unverständnis der Abläufe und mentalen und kulturellen Strukturen deutscher Behörden. Hier hilft eine Vermittlungstätigkeit, die manche Teilprojekte als eine Art „kulturelles Dolmetschen“ oder als „Matching Service“ beschreiben. Im ersten Schritt werden die Probleme, Interessen und Chancen der Existenzgründer/innen und Selbstständigen ermittelt und aufbereitet und die passenden Institutionen bestimmt. Im zweiten Schritt werden die relevanten Ansprechpartner/innen in den Fachberatungsstellen auf die Beratung der Kunden/innen vorbereitet. Dazu zählen die Kammern und Existenzgründungsberatungsstellen, die Gewerbeämter, Steuerberatungen, Versicherungen, Krankenkassen und Banken, aber auch Vermieter/innen oder Sprachkursanbieter. Je nach Wunsch suchen die Zielgruppen die Institutionen alleine auf oder sie werden zu dem ersten Gespräch von einem/einer Projektmitarbeiter/in begleitet.

### **Optimierung der Regelberatung**

Oft wissen Migranten/innen, die sich selbstständig machen wollen nicht, welche Möglichkeiten der Beratung und Förderung sie für die Gründungsphase haben. In Regeleinrichtungen müssen sie oft sehr hartnäckig nachfragen, um an die entsprechenden Informationen zu kommen. Daher zielen viele Teilprojekte und Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ auch auf eine Optimierung der Regelberatung.

Generell gilt es hierbei, ein dem Gründungsthema gegenüber generell aufgeschlossenes Verhältnis herzustellen sowie auch das Bewusstsein für das Gründungspotenzial von Migranten/innen zu stärken. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Regeleinrichtungen wissen, nach welchen Paragraphen sie Gründungen fördern können und dass sie die vorhandenen Instrumente zur Existenzgründung auch anwenden bzw. ausbauen. IQ-weit wurde ein Profiling-Instrument erstellt, das gewisse Standards in der Beratungsarbeit setzt und auf das die Arbeitsvermittlungsorganisationen sich beziehen können.

Einrichtungen der Wirtschaftsförderung werden dahingehend beraten, ihre Angebote kultursensibler auf die Gruppe von Menschen mit Migrationshintergrund abzustimmen.

„Einerseits kennen sie diesen Begriff „Ich-AG“, und sagen auch: „Na ja, Existenzgründung ist eine Option“, aber wie man da hinkommen kann, da gibt's wenig Erfahrung und Know-how.“ (Projektleitung)

### **Zugang zu Kapital und Krediten**

Probleme, mit denen Existenzgründungen von Migranten/innen zu kämpfen haben, betreffen vor allem und auch in Phasen deutlich nach der Gründung die Frage von Kapitalbeschaffung und Krediten. Es fehlt an Kreditprogrammen im Bereich der Kleinkredite. Die Banken interessieren sich in der Regel nicht für diese Gruppe, auch nicht bei deutschen Existenzgründungen. Die Hausbanken sind hierfür häufig schlechte Ansprechpartner. Aufklärungs- und Sensibilisierungskampagnen sowie Verhandlungs- und Lobbyaktivitäten, um gangbare Wege in dieser Frage zu finden, gehören zu den Strategien, für die sich einschlägige Teilprojekte im Netzwerk IQ engagieren.

„Ob das wirtschaftliche Institutionen sind oder Diskussionsrunden oder politische Runden, de facto geht es bei der Vergabe von Krediten an den Bedürfnissen von Migran-

tinnen und Migranten vorbei. Deshalb haben wir den Effekt, dass Migranten sich eher Geld leihen von der Familie, als dass sie Kredite beanspruchen. Deswegen braucht es ja auch das Projekt, das sich speziell mit der Kreditkampagne beschäftigt.“ (Projektleitung)

### **Imagekampagnen**

Zur Sensibilisierung und interkulturellen Öffnung von wirtschaftlichen Regeleinrichtungen für das große Potenzial von Gründungen von Migranten/innen wurden Imagekampagnen in Form von Broschüren und auch einer Ausstellung entwickelt, in denen erfolgreiche migrantische Unternehmen vorgestellt werden. Dies erwies sich als sehr effektive Form der Öffentlichkeitsarbeit für das Thema.

„Alle waren begeistert – die Ausstellung mit diesem Titel (Wir sind Hamburg) ist schon mal auffällig ... Es könnte auch heißen: Wir sind Brüssel, Warschau oder was auch immer – wir sind Migranten, Teil dieser Städte, von Europa, von euch auch, das steht ja für vieles, jeder kann ja die unterschiedlichsten Dinge darin sehen, sich informieren, sich identifizieren, Anregungen finden für die eigene Existenzgründung – das ist ja für uns das Tolle daran, und es sieht gut aus, das ist auch wichtig! Wir haben nur positives Feedback erfahren - ich meine, wenn man Lobbyarbeit macht, was kann einem Besseres passieren?“ (Projektleitung)

### **Zugang zu den Gründungsnetzwerken der ethnischen Communities**

Ein wichtiger Ansatz betrifft auch das Bemühen, eine Brücke zu den (informellen) Netzwerken ausländischer Betriebsgründern/innen zu schlagen, ein gegenseitiges Wahrnehmen und einen Wissenstransfer zwischen den ethnischen Communities und den Wirtschaftsfördereinrichtungen der deutschen Aufnahmegerüsstschaft in dieser Frage herzustellen.

„Es gibt natürlich die formellen und informellen Netzwerke, die Beratung untereinander in der eigenen ethnischen Community. Diese werden aber in der Mehrheitsgesellschaft oft nicht wahrgenommen. Was es nicht gibt, ist ein Wissenstransfer oder ein Wissensmanagement zwischen den Communities und mit der deutschen Mehrheitsgesellschaft. Das ist natürlich auch unter den unterschiedlichen ethnischen Communities schwierig, die sind zum Teil untereinander noch stärker abgeschottet als gegenüber den deutschen Strukturen. Da möchten wir eine Art Katalysator sein, dieses Wissen zu bündeln und auch wieder auf einer anderen Ebene allen zur Verfügung zu stellen.“ (Projektleitung)

### **Netzwerke und Stammtische**

Die Erfahrung zeigt, dass es bei Existenzgründern/innen einen großen Bedarf an Austausch und Vernetzung gibt. Mit Angeboten wie Gründer/innenstammtischen, Internetdatenbanken, Netzwerkgründungen oder der Netzwerkauktion reagieren etliche Teilprojekte auf diesen Bedarf.

„Sie haben ein großes Austauschbedürfnis, auch um zu erkennen, es ist nicht ein individuelles Problem, dass ich diese Hürden habe, es ist ein strukturelles Problem - und ein Stammtisch als Anlaufstelle kann dann eine Begegnungsplattform sein, in der sich die Gründer treffen und sich auch gegenseitig unterstützen. Das läuft eigentlich auch ethnisch übergreifend, zwischen den Ethnien und auch mit den Deutschen.“ (Projektmitarbeiter)

### **Betriebsübernahmen**

Beider Beratung zur Existenzgründung spielt auch der Bereich Betriebsübernahmen eine Rolle. Auf diese Möglichkeit müssen viele Existenzgründer/innen oft erst hingewiesen werden.

„Wir wollen Personen zum Nachdenken darüber bewegen, Betriebe zu übernehmen, das gibt es nämlich kaum, das nehmen schon kaum Deutsche wahr, weil sie es zu wenig kennen, aber eigentlich haben die Migranten das größere Potenzial. Viele Kleinbetriebe sind in den Händen von Migranten. In unserer Beratung achten wir darauf, die Migranten zu unterstützen, sich auch hier zu orientieren.“ (Projektleitung)

### **Nachhaltigkeit und Nachqualifizierungen**

Bei der Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten spielt neben der Beratung zur Gründungsphase auch eine kontinuierliche Beratung nach der Gründung eine zentrale Rolle, denn viele Probleme und Fragen stellen sich erst in der Praxis. Etliche Projekte bieten daher eine kontinuierliche Beratung über einen längeren Zeitraum an, in denen regelmäßig der Status quo überprüft und besprochen wird. Auch für den Bereich Nachqualifizierung wurden viele Maßnahmen entwickelt, zum Teil im Verbund mit Kammern und Innungen. In mehreren EP'en wurden hierbei umfangreiche Erhebungen bei ausländischen Betrieben durchgeführt, um den Qualifizierungsbedarf zu definieren und darauf aufbauende passgenaue Angebote zu entwickeln. Für das Förderinstrumentarium der Gründungsunterstützung bedeutet dies, dass die Finanzierung von Beratung und Begleitung auch in den Phasen nach der Gründung gesichert werden sollte.

Wir machen ja auch Unternehmenssicherung, das heißt, wir beraten auch bestehende Unternehmen. Wir machen Beratung für Menschen, die gründen möchten, aber auch für Menschen, die gegründet haben. Wir beraten sie innerhalb von drei Jahren. Wenn jemand drei Jahre am Markt besteht, hat er sehr gute Chancen, auch am Markt zu bleiben. Wir schreiben die Gründerinnen und Gründer regelmäßig an. Wenn sie auch nach der Gründung Hilfe brauchen, stehen wir ihnen zur Verfügung, in kaufmännischer Hinsicht, steuerrechtlicher Hinsicht, und in allgemeinen Fragen der Unternehmenserhaltung. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, bei Problemen hier wieder vorstellig zu werden und die Unterstützung und das Know-how abzurufen. (Gründungsberatung)

#### **4.3.3. Beratung**

Beratung ist die in den EP'en des Netzwerks IQ am häufigsten erbrachte Unterstützungsleistung. Sie findet auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Zielgruppen statt. Dabei werden auch unterschiedliche Methoden und Ansätze angewandt.

Berufsberatung war lange Monopol der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleister, die auch heute noch den größten Teil der beruflichen Beratungsleistungen erbringen. Nach den Umstrukturierungen bei der Bundesagentur für Arbeit und der Entstehung der ARGEs im Rahmen der Arbeitsmarktreform in den neuen integrierten Teams ist die Figur des Arbeitsberaters praktisch „im Vermittlungsgeschäft aufgegangen“. Dazu kommt, dass viele Mitarbeiter/innen in den Jobcentern/ARGEs aus „beratungsfremden“ Bereichen kommen. Ein Erfahrungshintergrund und Kenntnisse über die unterschiedlichen Zielgruppen, in diesem Fall über die Zielgruppe Migranten/innen, konnten hier kaum erarbeitet werden. Von daher fehlt oft auch das Bewusstsein, dass es spezifischer Kenntnisse zu den unterschiedlichen Hintergründen und erworbenen Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen sowie eines Bewusstseins für Unterschiede und für die Vielfalt in den Kommunikationsstrukturen bedarf. Im Alltagsbetrieb bei den ARGEs und Arbeitsagenturen richtet sich der Blick immer noch eher auf das, was nicht vorhanden ist. Ressourcen, Qualifikationen, sofern sie hier nicht anerkannt sind, aber auch lebensgeschichtliche Erfahrungen fließen hier kaum ein.

„Im Jobcenter habe ich keine Motivierung erfahren, da wurde ich heruntergedrückt. Da hieß es, Sie haben ja nichts gelernt. Auf dem Arbeitsmarkt braucht man gelernte Leute. Ich dachte, sie machen mir dort Mut, aber das Gegenteil war der Fall. Als ich dort herauskam war ich eher so drauf, ich kann nichts, das wird nichts.“ (Teilnehmerin)

Auf der anderen Seite haben sich Einrichtungen und Vereine, Migrantenselbstorganisationen, Träger und Projekte mit einer langjährigen Erfahrung in der Arbeit mit Migranten/innen, in ihrer bisherigen Arbeit überwiegend auf soziale Bereiche, Erziehung oder die Sprachförderung gerichtet. Allenfalls als Nebenaufgabe (bei der Durchführung der vorgeschriebenen Sozial- und Kompetenzanalyse bzw. der Erarbeitung eines Förderplans im Rahmen eines Case Management) sind die Migrationserstberatungsstellen auch mit arbeitsmarktbezogener Beratung betraut. Auch hier bestanden aber größtenteils ebenso wenig Erfahrungen im Bereich der beruflichen Beratung wie bei den übrigen, eher auf allgemeinen sozial(politisch)en Fragen gerichteten, Beratungsstellen. Es stellt sich deshalb hier die Frage, inwieweit die Migrationserstberatung durch Schulungen oder Fortbildungen auf die veränderte Aufgabe vorbereitet wurde. Berufsberatung jedenfalls erfordert neben detaillierten Kenntnissen über das hiesige Berufs- und Bildungssystem, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Möglichkeiten, Abschlüsse über den zweiten Bildungsweg nachzuholen, einen regelmäßig zu aktualisierenden Überblick über die bunte Welt an Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten in der jeweiligen Region. Ebenso sind Verbindungen zur Arbeitswelt, Kontakte zu Unternehmen bzw. das Wissen um hierfür geeignete Ansprechpartner/innen notwendig, um auch hier die Ratsuchenden bei der Stellensuche zu unterstützen oder gegebenenfalls selbst zu vermitteln.

Bei der Zielgruppe Migranten/innen erweitert sich der Katalog an erforderlichen Kenntnissen und Kompetenzen der Beratenden: Wegen der vielfach schon erwähnten häufig fehlenden Anerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen ist Fantasie gefragt, um (Um)wege zu eruieren, die einen Einsatz der vorhandenen Kompetenzen ermöglichen. Es bedarf darüber hinaus neben wünschenswerten Kenntnissen über Berufs- und Bildungssysteme in den Herkunftsländern bzw. neben dem Zugang zu Quellen, bei denen dieses Wissen abgerufen werden kann, das Bewusstsein und den Blick dafür, dass Ressourcen vorhanden sind, dass die Menschen Erfahrungen mitbringen, die in Deutschland gewinnbringend eingesetzt werden können. In den Beratungsprozessen ist deshalb immer auch Biografiearbeit gefragt.

Bei der Zielgruppe spielen oftmals auch Themen wie ausländer- bzw. aufenthaltsrechtliche Fragen mit hinein, auch Traumatisierungen - ein Thema, das vor allem bei Flüchtlingen relevant ist - spielen eine Rolle. Auch hier ist die Kompetenz der Beraterin oder des Beraters gefragt, an kompetente Stellen weiterzuleiten. Außerdem ist noch in besonderem Maße das Erkennen der eigenen Grenzen von Beratung gefragt. Wie bereits schon erwähnt, spielt auch in der beruflichen Beratung der Faktor ZEIT eine größere Rolle, die den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung steht.

„Herr X nimmt sich die Zeit, er schaut nicht auf die Uhr, wenn wir Besprechung haben und es ist sehr wichtig, dass man merkt, es gibt Menschen, die mir wirklich weiterhelfen wollen und nicht nur kompetent, sondern auch freundlich in ihrer menschlichen Art.“ (Teilnehmerin)

Auch ist der Informationsbedarf höher, da vor allem Zugewanderte sich in einem für sie fremden System befinden. Auch hier erfahren sie in den herkömmlichen Beratungsstellen nicht die nötige Unterstützung.

„Ich habe überhaupt keine Beratung bekommen, das ist das Problem. Bei der Stadt, ich habe überall angerufen und sie haben mich bei allen vertröstet. Verstehen Sie das? Ich habe angerufen, sie haben mich nicht hören wollen, sie haben gesagt, der ist für sie zuständig. Dann habe ich bei dem angerufen, dann haben sie gesagt, der ist nicht zuständig, sondern ein anderer ist zuständig. Und mindestens 20, ich weiß nicht wie viel, ich habe tagelang gewartet, aber ich habe keine Antwort bekommen.“ (Teilnehmer)

Die Beratungsangebote im Netzwerk IQ verfolgen von daher das Ziel, eine auf die Bedarfe der Zielgruppe angepasste Beratung anzubieten, wobei in der Realität eine der Aufgaben darin besteht, dem Druck, unter dem die Ratsuchenden oft stehen und der Resignation, bedingt durch teilweise mehrfache Frustrationserlebnisse, durch eine entsprechende Motivationsarbeit und Empowerment zu begegnen.

„So kommen die Ratsuchenden vom Jobcenter, wo sie hören, „hier können Sie sowieso nur putzen“. Wenn wir hier sagen: Warum, Sie müssen nicht putzen, dann sagen die Ratsuchenden trotzdem oft: Dann habe ich wenigstens schnell Arbeit. Sicher, sie brauchen auch schnell Arbeit (und Geld), aber ich unterstütze das nicht, wenn ich sehe, dass der Mensch eine Qualifikation hat und die hier auch gebraucht werden könnte.“ (Projektleitung)

Der Beratungsbedarf bezieht sich allerdings nicht ausschließlich auf die berufliche Beratung, sondern umfasst auch andere Bereiche, die zum einen mit der Berufsorientierung in unmittelbarem Zusammenhang stehen, zum anderen auf die für eine Arbeitsmarktinintegration von Migranten/innen hinderlichen strukturellen Rahmenbedingungen zurückzuführen sind.

Die Beratungsangebote im Netzwerk IQ beziehen sich auf die folgenden Bereiche:

- Berufsorientierung
- Bildungs- oder Lernberatung (als Teil der beruflichen Beratung bzw. integriert in Weiterbildungs- bzw. Fortbildungsangebote)
- Multiplikatoren/innenberatung mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung<sup>30</sup>
- Existenzgründungsberatung
- betriebliche Beratung.

Beraten wurden:

- ratsuchende Migranten/innen
- gründungswillige Migranten/innen
- Betriebe
- Personalräte, Personalverantwortliche (im Rahmen der interkulturellen Öffnung)
- Arbeitsvermittler/innen, Fallmanager/innen
- Organisationen und Beratungseinrichtungen
- Migranten/innen und ihre Communities

<sup>30</sup> Die Bereiche Existenzgründung und interkulturelle Öffnung wurden in vorherigen Abschnitten ausführlich behandelt.

- Menschen mit Migrationshintergrund, die eine Mittlerfunktion zwischen den Migranten/innen und den Behörden/Institutionen wahrnehmen.

Die Beratungsangebote wenden sich nicht nur an unterschiedliche Zielgruppen, sondern arbeiten auch mit unterschiedlichen Methoden und sind in unterschiedliche Kontexte eingebettet. im Folgenden werden die wesentlichen Beratungslinien und -ansätze nachgezeichnet.

### **Beratungslinien**

Berufliche Einzelberatung als selbstständige Dienstleistung

Zunächst ist Beratung, der Dialog zwischen der/dem Ratsuchenden und der beratenden Person, eine Einzelleistung, auch wenn sie eingebettet ist in eine Wirkungskette, oder letztendlich in weitere Schritte an anderen Stellen mündet. Hier geht es zum einen darum, neben den Daten die (oft auch impliziten) Anliegen zu erfassen, die relevanten Lebensstationen des/der Ratsuchenden zu eruieren, formelle, aber auch informelle Kompetenzen, anerkannte und nicht anerkannte Qualifikationen zu erfassen und vor allem die perspektivischen Vorstellungen der oder des Ratsuchenden herauszuarbeiten. Ein wichtiger Teil des gesamten Beratungsprozesses ist der Aufbau von Vertrauen. Dies gilt umso mehr für die Zielgruppe von Migranten/innen, wenn sie mehrfach Beratungsstellen, in denen sie nicht bedarfsoorientiert beraten wurden, und z. B. nicht passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen ohne handfest greifbares Ergebnis durchlaufen haben.

Die beratende Person versteht sich eher als Moderator/in, denn als Initiator von Prozessen. Zentral ist hier die Verantwortung des/der Berater/in für die Gestaltung des Dialogs. Hier geht es darum, das Gespräch so zu führen, dass der/die Ratsuchende aktiv das Gespräch (mit)gestaltet, wobei es hier auch darauf ankommt, die Ratsuchenden weder (sprachlich) zu überfordern, noch zu unterfordern. Das bedeutet z. B., dass nicht aufgrund eventueller Anlaufschwierigkeiten oder Hemmschwellen, die eine anfängliche Zurückhaltung bewirken können, von gänzlich fehlenden Deutschkenntnissen ausgegangen werden darf. Diese dialogische Ausgestaltung erfordert auch Zeit, um dem/der Ratsuchenden Raum zu geben, sich nach seinen oder ihren Möglichkeiten zu artikulieren und die vorhandenen sprachlichen Ressourcen voll und ganz einzusetzen, auch wenn das länger dauert als bei einem/r Deutsch-Muttersprachler/in.

Der Beratungsprozess – selten in einem Gespräch abgeschlossen – beinhaltet ebenfalls einen Umsetzungs-Check, d.h. einen Abgleich der erarbeiteten Ziele der ratsuchenden Person mit den vorhandenen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Teilweise werden auch Bewerbungsunterlagen in der Beratung besprochen und Vorstellungsgespräche vorbereitet. Auch Rahmenbedingungen sind zu erörtern, zum Beispiel: Bedarf es einer Kinderbetreuung, besteht Mobilität oder ist der/die Ratsuchende an eine Region gebunden, gibt es familiäre oder soziale Probleme zu lösen? Bestehende Schwierigkeiten in diesen Bereichen können ebenfalls einer Arbeitsaufnahme im Weg stehen.

„Wir haben vielleicht ein bisschen Familienhilfe gegeben, eine Absolventin, sie hat zwei Kinder, war im Scheidungsprozess, wir haben ihr Adressen gegeben, wenn sie frei davon ist, dann kann sie besser arbeiten. Dann war sie im Praktikum, nicht so leicht allein mit zwei Kindern, aber jetzt sind ihre Augen nicht mehr so gedrückt, vielleicht haben wir mehr über die Familiensituation gesprochen als über berufliche Dinge, aber jetzt ist sie freier, sie ist eine brillante Mathematikerin, Pädagogin, Lehrerin, sie kann

Beratung machen, aber sie kann das nicht machen, wenn sie wie auf Kohlen sitzt, nicht weiß, was abends kommt.“ (Projektmitarbeiter).

### **Einbettung von Beratung in weitere Unterstützungsangebote (Wirkungskette)**

Es gibt Fälle, in denen der/die Ratsuchende mit einem klar abgegrenzten Anliegen zur beratenden Person kommt, wo ein paar Informationen als Unterstützung ausreichen und die weiteren Schritte von der oder dem Ratsuchenden im Alleingang bewältigt werden. Dies trifft allerdings in eher seltenen Fällen zu. Meist bedarf es einer Reihe von Folgeschritten, die von anderen Stellen angeboten werden: Dazu gehören gegebenenfalls Folgeberatungen durch eine andere Beratungsstelle, die sich entweder auf eine bestimmte Zielgruppe oder eine berufliche Richtung spezialisiert hat, eine passgenaue Sprachförderung, Weiter- oder Anpassungsqualifizierungen oder Bewerbungstrainings, Kompetenzfeststellungsverfahren und/oder eine Unterstützung im Bewerbungsverfahren oder bei der Stellensuche. Bei einem Weiterbildungs-, Ausbildungs- oder Qualifizierungsinteresse schließt die berufliche Beratung eine Lern- und Bildungsberatung mit ein. Dies ist nicht zu verwechseln mit einer Eingangsberatung zu einer bestimmten Qualifizierung, Weiterbildung oder Sprachförderung: hier werden zum einen die Inhalte und Zielsetzungen dargelegt und die Voraussetzungen wie ein bestimmtes Sprachniveau im Deutschen oder ein spezifischer beruflicher oder Bildungshintergrund geprüft. In der Regel werden hier auch Alternativen besprochen, wenn die Qualifizierung nicht in Frage kommt. Die Lern- und Bildungsberatung hingegen beinhaltet eine unabhängig von den Qualifizierungsangeboten eines bestimmten Trägers erfolgende Erfassung der vorhandenen Kenntnisse und eine Beratung hinsichtlich der individuell passenden und gewünschten Qualifizierungsschritte und -wege sowie den Abgleich mit dem vorhandenen Angebot in der jeweiligen Stadt oder Region.

Die EP'en im Netzwerk IQ bieten entsprechende Vernetzungsstrukturen, sei es als Wirkungskette mit der Möglichkeit der Weiterleitung innerhalb der EP, sei es in Form von „externen“ Vernetzungsstrukturen der Teilprojekte innerhalb der Kommunen/Regionen oder auch eine Verlinkung der Angebote in Form einer Wirkungskette bei einem Träger oder einem Teilprojekt. Sind mehrere Akteure an der Wirkungskette beteiligt, gilt es - nach einer ausführlichen Erläuterung der Angebote und Klärung, ob und welche weiteren Schritte der/die Ratsuchende gehen möchte - im Vorfeld zu eruieren, ob es im empfohlenen Kurs oder in der anvisierten Kompetenzfeststellung noch freie Kapazitäten gibt und gleichzeitig dem Folgeprojekt die erfassten Daten und Ergebnisse aus dem Beratungsgespräch mitzuteilen, so dass der/die Ratsuchende im Folgegespräch nicht wieder sein/ihr Anliegen und seinen/ihren Werdegang von Neuem darlegen muss. Bei Leistungsbeziehern aus dem Rechtskreis des SGB II und III sind gleichzeitig die Beratungsergebnisse abzustimmen, da hier eine Zustimmung des/der Vermittlers/in notwendig ist. Dies beugt weiteren Resignationsfaktoren vor, die entstehen, wenn der/die Ratsuchende mit einer Adressenliste oder Empfehlungen aus dem Gespräch geht, aber keine Plätze mehr frei sind und/oder der Vermittler/die Vermittlerin die Genehmigung nicht erteilt und die Suche wieder von vorne beginnt.

### **Gruppenberatung**

Neben der beruflichen Einzelberatung wird in zwei EP'en auch Gruppenberatung angeboten. Diese findet in Kooperation mit Beratungs- und Bildungseinrichtungen und auch Selbsthilfeorganisationen statt. In der Gruppenberatung wird eine grundlegende Orientierung über das hiesige Bildungs- und Berufssystem vermittelt. Es werden Quali-

fizierungsmöglichkeiten und -angebote sowie Beratungsangebote vorgestellt und erste berufliche Perspektiven entwickelt. Dazu wurde auf die Zielgruppe zugeschnittenes Informationsmaterial auch in visualisierter Form erstellt. Die Beraterin geht dazu in bereits bestehende Gruppen wie in Deutschkurse oder Integrationskurse und sucht auch Migrantenselbstorganisationen an ihren Treffpunkten auf. Das hat den Vorteil, dass die Teilnehmer/innen vor dem Schritt in eine Weiterorientierung durch eine Einzelberatung mit einer ihm/ihr unbekannten Person im gewohnten Gruppenverband unter Anwesenheit des/der inzwischen vertrauten Dozenten/in einen ersten Einstieg in das hiesige System rund um Bildung und Arbeitsmarkt erhalten. Der darauf folgende Schritt, sich anschließend in einer Einzelberatung individuell beraten zu lassen bzw. sich überhaupt die Zeit für eine tiefer gehende Orientierung zu nehmen, fällt dann in der Regel leichter.

„Das Angebot passt wunderbar in unser Kurskonzept, weil wir verschiedene Themen unterrichten möchten, dazu gehören das Berufsleben und der Behördengang. Das wird im Unterricht nur rudimentär behandelt, da können wir nicht in die Tiefe gehen und auch nicht einzeln beraten. (...) Und ich weiß, dass nach den ersten Kontakten, nachdem die Teilnehmer sich ihrer Situation bewusst geworden sind, sie weiter forschen, was sie noch für sich tun können an Fortbildungen, Bewerbungen etc.“ (Strategischer Partner)

### **Betriebliche Beratung zur Personalentwicklung**

Ein Beratungsansatz, der in einer EP verfolgt wird, ist die Beratung von Betrieben mit dem Ziel der Arbeitsplatzgewinnung. Bei diesem Arbeitsstrang setzen die Mitarbeiter dieses Teilprojekts direkt am teilweise auch latent vorhandenen Bedarf von Unternehmen an Arbeitskräften an. Auf der Grundlage aus vergangenen Projekten bereits vorhandener Kontakte zu - vor allem, aber nicht nur - migrantischen Betrieben werden zunächst Potenziale an Arbeitsplätzen eruiert bzw. vorhandene, noch nicht besetzte Arbeitsplätze aufgegriffen. Gleichzeitig bieten die Berater den Unternehmen eine Reihe von Dienstleistungen an - wie die Klärung von Fragen zur Personalentwicklung, die auch arbeits- und sozialrechtliche Fragen betrifft. Auch und vor allem wird aber Unterstützung bei der Personalauswahl angeboten. Hier erfolgt durch parallel stattfindende Gespräche mit Ratsuchenden das „Matching“ zwischen den Arbeitssuchenden und den Unternehmen. Gleichzeitig bildet das Teilprojekt eine Brücke zwischen Behörden, Kammern und den Betriebsinhabern/innen mit Migrationshintergrund durch die (inhaltliche) Begleitung von Behördengängen bzw. ihre Unterstützung bei der Einhaltung rechtlicher Anforderungen bis hin zum Steuerrecht.

Darüber hinaus wurden Betriebe auch in Bezug auf Nachqualifizierungen und Weiterbildungen von Arbeitnehmern/innen mit Migrationshintergrund beraten. In einer EP wurde eigens eine Förderfibel zu Fördermöglichkeiten und -instrumenten für Beschäftigte und Betriebe zur Fort- und Weiterbildung entwickelt. Der damit verbundene Beratungsstrang zielte darauf ab, vor allem Kleine und Mittlere Unternehmen mit geringen Ressourcen für die Personalarbeit durch Informationen zu unterstützen. Dabei spielten Nutzungsmöglichkeiten z. B. des Programms WeGebAU<sup>31</sup> der Bundesagentur für Arbeit eine wichtige Rolle. Der Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Gewerkschaften kam eine Türöffnerfunktion zu, um bei betrieblichen Partnern die Wahrnehmung für die Beschäftigungsprobleme und den Qualifizierungsbedarf von Migranten/innen zu schärfen.

<sup>31</sup> Programm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“, seit Oktober 2007 auch von Arbeitslosen nutzbar.

## **Beratung von Organisationen, Unternehmen und Institutionen zur interkulturellen Öffnung**

Neben der beruflichen Beratung von Migranten/innen bietet eine Reihe von Teilprojekten Beratung im Vorfeld der interkulturellen Öffnung an. Dies dient zum einen der Aufklärung über die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung, zum anderen der genauen Erörterung der Angebote interkultureller Schulungen und dem Eruieren des konkreten Bedarfs, nach denen die Konzepte der interkulturellen Schulungen und Trainings angepasst werden<sup>32</sup>.

## **Existenzgründungsberatung**

Auch wenn in einer beruflichen Beratung die Möglichkeit einer Selbstständigkeit angesprochen und von der oder dem Ratsuchenden in Erwägung gezogen wird, bedarf es einer gezielten, auf Gründungswillige zugeschnittene Beratung und auch Begleitung bei einer Existenzgründung. Von daher bieten Teilprojekte des Netzwerks IQ Beratung – wie auch Kompetenzfeststellung und Seminare – an, die speziell für die Bedarfe von gründungswilligen Migranten/innen konzipiert sind und in denen auch gezielt auf die Stolpersteine, die verstärkt bei Gründungen von Migranten/innen auftreten können, eingegangen wird.

## **Beratungsorte**

Der Ort, das institutionelle Umfeld, in dem Beratung stattfindet, spielt für den Zugang und die Erreichbarkeit eine wesentliche Rolle. Zum einen geht es hier um die Frage, ob die Zielgruppen die Beratungsangebote, je nachdem, wo sie angesiedelt sind, ausreichend wahrnehmen, zum anderen besteht zwischen der räumlichen Ansiedlung von Beratung und mentalen Hürden, Vorbehalten und Hemmschwellen, eine Beratungsstelle aufzusuchen, ein Zusammenhang. Es bestehen Vorbehalte gegenüber Ämtern und Behörden, was den Ratsuchenden eine innere Überwindung abverlangt, sich dort hineinzugeben und sich beraterisch unterstützen zu lassen. Auf der anderen Seite ist es durchaus sinnvoll, Beratung in unmittelbarer räumlicher Nähe zu Ämtern anzubieten, vor allem für die Personen, die aus anderen Gründen Behörden aufsuchen. Aus solchen Überlegungen heraus wurden im Netzwerk IQ Projektmitarbeiter/innen unmittelbar in ARGEN oder einer Arbeitsagentur und in einer EP im türkischen Konsulat angesiedelt. Erste Erfahrungen aus der „Jobassistenz“, die in unmittelbarer räumlicher Nähe eines Jobcenters eingerichtet wurde, zeigen, dass eine solche Anbindung tatsächlich den Zugang der Ratsuchenden zur Beratung in manchen Fällen erst ermöglicht:

„Es gibt auch Fälle, die nicht lesen und schreiben können, was aber vertuscht wird. Es kommt vor, dass Menschen längere Zeit beraten werden, bis sich herausstellt, dass sie nicht lesen und schreiben können. Im Normalfall würden sie den Weg zur Beratungsstelle nicht finden.“ (Strategischer Partner)

In der Regel erfolgt eine Beratung nach telefonischer oder persönlicher Anmeldung in einer bestimmten Einrichtung. Dabei variieren die Räumlichkeiten und das institutionelle Umfeld stark: Je nach den Möglichkeiten, die Räumlichkeiten auszustatten, werden auch Aufenthaltsmöglichkeiten angeboten, in denen die Wartenden sich bereits vorab informieren (das Angebot reicht von Flyer bis zum Internetzugang) und sich bei Bedarf mit anderen Ratsuchenden austauschen können. Zum Setting gibt es zwar auf Nachfrage vereinzelt Überlegungen und Erkenntnisse, wie zum Beispiel die Frage, wie Begleitper-

<sup>32</sup> Auf das Handlungsfeld „Interkulturelle Öffnung“ wurde in Kapitel 4.3.1 ausführlich eingegangen.

sonen und Kinder während der Beratung untergebracht werden, oder welche Sitzanordnung und Ausstattung eher an eine Amtsstube erinnert, beziehungsweise, was einen Dialog auf Augenhöhe fördert.

„Wichtig ist auch, dass der Raum eine Atmosphäre hat, die nicht an ein Amt erinnert, dass zum Beispiel dort Blumen stehen, dass der Sitz bequem ist. Es ist auch daran zu denken, das Klienten eventuell mit Familienangehörigen kommen, auch mit Kindern, das sollte man im Blick haben, dass man weiß, was macht man mit denen. Auch sollte man sich überlegen, wie setze ich den Klienten am besten hin oder ist es so, dass er sich hinsetzen kann, wo er möchte. Es gibt ja die Konstruktion, dass man nicht direkten Blickkontakt hat, also nicht mit nackten Augen in ihren Blick guckt, sondern eher so überkreuz, nicht direkt gegenüber, das kann man sich überlegen.“ (Projektleitung)

Allerdings bestehen diese Erkenntnisse im Bereich „Setting“ speziell zu Beratung noch nicht in einer systematisierten Form. Da es sich hier um einen Faktor handelt, der den Zugang, den Gesprächsrahmen und den Vertrauensaufbau mit bestimmt, ist die Aufnahme dieser Arbeitslinie zu empfehlen. Die in einem Teilprojekt zusammengestellten Kriterien zum interkulturellen Qualitätsmanagement (u. a. zur Kinderbetreuung, zur Ausstattung der Räumlichkeiten usw.) sollten hierbei als fundierte Grundlage auch für das Handlungsfeld Beratung herangezogen werden.

### **Beratung durch Migrantenselbstorganisationen**

Die EP'en sind in der einen oder anderen Form mit Migrantenselbstorganisationen verbunden, sei es, dass diese Teilprojekt einer EP sind, sei es durch „externe“ Vernetzungsarbeit. Migrantenselbstorganisationen bringen neben einem langjährigen Know-how vor allem zu den sozialen und formalrechtlichen Hürden auch den Vorteil mit, dass hier ein Zugang zur Zielgruppe besteht, den andere Stellen erst mühsam aufbauen müssen. Beratung findet hier an einer Stelle statt, die den Mitgliedern der jeweiligen Community bekannt ist und ohnehin frequentiert wird, da diese hier oftmals zahlreiche andere auf sie zugeschnittene Angebote oder zumindest Informationsmaterial vorfinden. Das Problem der „Akquise“ stellt sich hier nicht. In den Projekten des Netzwerks IQ wurden das Potenzial und die Ressourcen von Migrantenselbstorganisationen verbunden mit einer entsprechenden Konzipierung der beruflichen Beratung – ein Arbeitsstrang, der nicht notwendigerweise bei den Migrantenselbstorganisationen im Vordergrund stand, auch wenn er in manchen Vorgängerprojekten wie auch in EQUAL I verfolgt wurde.

Hier besteht die Möglichkeit, gerade für Personen eine Brücke zu bauen, die geringe Berührungspunkte zur Mehrheitsgesellschaft“ haben und gegebenenfalls auch noch kein Deutsch sprechen oder verstehen. Dieser Personenkreis würde wahrscheinlich keine Beratung außerhalb der Community in Anspruch nehmen. Er erhält aber hier die Möglichkeit, im vertrauten Rahmen diesen Schritt zu tun.

### **Sozialräumlicher Beratungsansatz**

Einige wenige Teilprojekte im Netzwerk IQ bieten niedrigschwellig angesiedelte Beratungsangebote mit sozialräumlicher Ausrichtung. Sie gestalten dabei ihre Angebote so, dass die Menschen vor allem innerhalb eines Stadtteils hiervon profitieren können. Hier wird Beratung zusammen mit weiteren stadtteilbezogenen Aktivitäten in einem Treffpunkt angeboten. Der Zugang zur Beratung ist auch für Besucher/innen möglich, die aus anderen Anlässen den Treffpunkt aufsuchen. Sie können z. T. ad hoc, ohne terminliche Vorabsprachen, eine Beratung in Anspruch nehmen.

## Aufsuchende bzw. mobile Beratung

Es hat sich gezeigt, dass häufig gerade die besonders beratungsbedürftigen Zielgruppen von sich aus, auf Empfehlung aus ihrem sozialen Umfeld oder gar aus „gesetzlichem Zwang“, wie dies bei den Klienten/innen aus den Jobcentern der Fall sein kann, nicht ohne weiteres eine Beratungsstelle aufzusuchen. Ein Konzept, das ebenfalls dazu dient, die Zugangsschwellen zu senken, ist die mobile bzw. aufsuchende Beratung. Bei zwei Teilprojekten gehen die Berater/innen direkt in die Vereine oder Einrichtungen der ethnischen Communities und beraten dort vor Ort. Ein weiteres Teilprojekt mit der Zielgruppe Sinti und Roma führt Beratungen direkt im häuslichen Umfeld der Beratenen durch. Zum einen ist hier automatisch das familiäre Umfeld mit eingebunden, zum anderen kann hierdurch Vertrauen aufgebaut und auch der „institutionenferne“ Personenkreis erreicht werden, der von sich aus keine Einrichtung, Institution oder Amt aufzusuchen würde. Diese Vorarbeit der Kontaktpflege und der Vertrauensarbeit ist notwendig, um berufliche Beratung überhaupt „anzubahnen“.

Aufsuchende Beratung wird auch in verkehrsmäßig schlecht erschlossenen Regionen angeboten. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Ratsuchende auch aus finanziellen Gründen den verkehrstechnisch teilweise mühsamen Weg in größere Städte, wo Beratungsstellen angesiedelt sind, nicht zurücklegen können. Hier fahren die Berater/innen in die Regionen und bieten komprimiert an einzelnen Tagen in den Räumen von Einrichtungen und Institutionen nach vorheriger Absprache vor Ort Beratung an.

## Beratungsqualität

In den Diskussionen im Netzwerk steht immer wieder die Frage im Raum, woran eine erfolgreiche Beratung gemessen werden kann. Anders als nach einer abgeschlossenen Qualifizierung oder Kompetenzfeststellung hält der/die Ratsuchende kein Zertifikat und keine Bescheinigung mit den erzielten Ergebnissen in der Hand, es sei denn, es erfolgte nahtlos eine Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Dies geschieht in den seltensten Fällen ohne die vielen kleinen Zwischenschritte, die zwischen dem „Eintritt“ in den Beratungsprozess und der angestrebten Stelle oder der erfolgreichen Gründung liegen.

Erfolge von Beratung liegen im Empowerment und im Vertrauensaufbau, wobei sich hier die Frage nach konkreten Indikatoren für diese „weichen Faktoren“ nicht ohne weiteres beantworten lässt. Qualitative Befragungen von Ratsuchenden können hier wertvolle Hinweise liefern, z. B. mit Aussagen wie der folgenden:

„Frau X. half mir sehr, meine Ideen zu sortieren und die nächsten Schritte zu planen, ich habe wieder Mut gefasst, etwas zu tun und bin ganz optimistisch da hinaus gegangen. Im Laufe der Zeit ist das wieder vergangen, weil eigentlich ist es für mich als Ungelernte, aber auch für viele andere Migranten hier sehr, sehr schwer, eine gute berufliche Perspektive zu entwickeln. Die psychologische Unterstützung war sehr wichtig für mich in dem Moment, und auch die Ratschläge waren sehr gut, aber für mich nicht wirklich praktikabel, weil es für viele Dinge keine Finanzierung gibt. Da kommt Frau X. auch an ihre Grenzen.“ (Teilnehmerin)

Ein Qualitätsindikator kann das Stattfinden von Folgeberatungen sein. Dies funktioniert aber bei einer „verschriebenen“ Beratung bei einer Weiterleitung durch das Jobcenter/ die ARGE auf der Grundlage von Eingliederungsvereinbarungen wiederum nur eingeschränkt: Wenn die Ratsuchenden nicht kooperieren, droht eine Leistungskürzung oder sogar der Leistungsentzug.

Ebenfalls ein Indikator für Vertrauen kann die Umsetzung von Ratschlägen sein, aber auch die offene Äußerung von Skepsis gegenüber den Anregungen des/der Beraters/in. Es sind vielfach „gefühlte“ Momente, die auf einen angestoßenen Prozess und damit auf einen Erfolg hinweisen, wie eine verstärkte Offenheit des/der Ratsuchenden und die Bereitschaft, über Schwierigkeiten zu sprechen. Wenn sich dies nicht gleich in harten Fakten niederschlägt, heißt das nicht, dass diese Fortschritte und Erfolge nicht vorhanden sind – abgesehen davon, dass gerade klar messbare Erfolge nicht unbedingt dem Berater/der Beraterin mitgeteilt werden und somit nicht in einer „Erfolgsbilanz“ zu verbuchen sind.

„Die Ratsuchenden melden sich auch oft nicht zurück, wenn sie eine Arbeit haben. Einen rief ich an, der mir dann sagte, dass er am Tag nach seinem Vorstellungsgespräch (in dem Betrieb) angefangen hat ... Es ist durchaus möglich, dass die eine oder andere Anbahnung geklappt hat, ohne dass wir das wissen“ (Projektmitarbeiter).

Im Netzwerk IQ werden auf mehreren Ebenen, darunter in einer EP-übergreifenden Arbeitsgruppe Beratung und im Facharbeitskreis, Grundfragen einer Beratung bei der Zielgruppe Migranten/innen diskutiert.

Die Kompetenzen und das Know-how der Beratenden im Netzwerk IQ, die eingangs beschrieben wurden, wurden auf unterschiedlichen Pfaden, wie durch berufliche und lebensgeschichtliche Erfahrungshorizonte im beraterischen Bereich oder in der Arbeit mit Migranten/innen sowie in „beratungsnahen“ Qualifikationen erworben. Allerdings gibt es bisher keine (Qualifikations)anforderungen, um den Beruf des/der Beraters/ Beraterin auszuüben. In den Standards der Berufs- und Interessenverbände werden allerdings solche bislang rechtlich unverbindlichen Anforderungen formuliert. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Erfüllung solcher Anforderungen kann dort, wo auch die weiteren, nicht personalbezogenen Qualitätsstandards für Beratung nicht eingehalten werden können, zur gezielten Weiterleitung an zielgruppenspezifische Beratungsstellen führen, die die Kompetenzen und Qualifikationsmerkmale mitbringen, um entsprechende Standards einzuhalten. In ARGEN und Agenturen steht fast durchweg nicht ausreichend Zeit für eine qualitativ hochwertige Beratung zur Verfügung, z. T. fehlt es dem Personal auch an der notwendigen beraterischen Erfahrung oder zumindest an einem berufseinführenden Training.

Ein Aspekt, der oft diskutiert wird, ist die Bedeutung von muttersprachlicher Beratung und von Beratung durch Menschen mit Migrationshintergrund. Die Ansprache in der Muttersprache bzw. die Möglichkeit, die Muttersprache zu nutzen, ist im Netzwerk IQ für etliche Sprachen gegeben. Sie kann ein willkommenes „Einfallstor“ zum/zur Berater/in darstellen. Gerade bei geringen Deutschkenntnissen können hier dennoch auch komplexe Sachverhalte erörtert werden, deren Klärung oftmals Voraussetzung für die Planung und Umsetzung weiterer arbeitsmarktbezogener Schritte ist. Muttersprachliche Kommunikation ist auch hilfreich, wenn „doppelte“ Hemmschwellen bestehen, zum Beispiel, wenn es darum geht, ein schwieriges Thema wie Schulden oder schwierige familiäre Bedingungen anzusprechen und dies in einer fremden Sprache zu tun.

Oftmals erfolgt auch nur der Erstkontakt in der Muttersprache, während die Folgespräche, teilweise auch schon die Erstberatung, in Deutsch erfolgen. Hierdurch wird der Einstieg erleichtert.

„Die Ratsuchenden bemühen sich auch, Deutsch zu sprechen, aber wenn sie merken, dass jemand ihre Sprache kann, nehmen sie das gerne an, auch als Vertrauensaufbau: Wenn jemand an der Tür steht und man in der Muttersprache sagt, kann ich Ihnen helfen, dann geht das gleich, und dann kann man dann auch auf Deutsch weiterreden.“ (Projektleitung)

Der gemeinsame Migrationshintergrund kann ebenfalls die Kontaktaufnahme und den Vertrauensaufbau erleichtern. Dabei ist nicht unbedingt eine gemeinsame Muttersprache oder die Herkunft aus demselben Land ausschlaggebend, vielmehr ist es die geteilte Migrationserfahrung, die schneller das Gefühl vermittelt, vom Gegenüber auch auf emotionaler Ebene verstanden zu werden. Allerdings ist der Migrationshintergrund keine unerlässliche Voraussetzung, um Migranten/innen gut beraten zu können.

„Wichtig ist, dass die Berater/in vor allem eine offene Persönlichkeit hat, dabei ist es unterstützend, wenn sie selbst Migrationserfahrungen hat, z. B. im Ausland war und das kennt. Ich arbeite sehr viel mit Beispielen, kann dadurch vieles erklären und merke, dass meine Migrationserfahrungen mir sehr sehr helfen. Einerseits ist das nicht entscheidend, aber andererseits ist das unterstützend, dass ich aus Polen komme und die Polinnen und Russinnen in mir eine Seelenverwandte sehen, da gibt es auch ein anderes Vertrauen, wenn ich meine Beispiele mitbringe, dann werden sie auch offener.“ (Projektmitarbeiterin)

#### 4.3.4. Qualifizierung

Im Zwischenbericht der Evaluation vom Dezember 2006 ist dargestellt, dass der strategische Schwerpunkt der Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekte im Netzwerk IQ nicht bei der Durchführung eigener Qualifizierungsprojekte liegt. Vielmehr steht eine „Strukturarbeit“ im Vordergrund, die nachhaltig darauf hinwirkt, dass bedarfsgerecht fördernde und qualifizierende Angebote für die große Gruppe arbeitsloser bzw. am Arbeitsmarkt „unterwertig“ platzierte Zuwanderer/innen systematisch entwickelt werden. Ziel ist es dabei vor allem, den chancengleichen Zugang von Migranten/innen zu den „höherwertigen“ arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten im Bereich der Qualifizierung zu erreichen und generell den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund zu erhöhen, die berufliche Fortbildungsangebote wahrnehmen.

Die Bedingungen für die systematische und den regionalen Arbeitsmarkt- und Qualifikationsstrukturen angepasste Entwicklung von Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen haben sich im Gefolge der Arbeitsmarktreformen stark verändert. Die massive Schrumpfung der öffentlich/arbeitsmarktpolitisch geförderten Weiterbildungsangebote hat wie die anderen Zielgruppen auch Migranten/innen betroffen. Aber es gibt keine aussagekräftigen Belege dafür, dass diese Zielgruppe von den Kürzungen überproportional betroffen wäre. Allerdings erschwert es vor allem die zentralisierte Einkaufspolitik über die regionalen Einkaufszentren für die regionalen Arbeitsagenturen und ARGEn, lokal maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Unter der Losung „Work First!“, d. h. dem prinzipiellen Vorrang der Direktvermittlung in (jede denkbare) Arbeit wird die Entwicklung von und der Zugang zu Qualifizierungsangeboten nach Modellannahmen „marktförmig gesteuert“, obwohl wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren eines leistungsfähigen, angebotsoptimierenden Marktes nicht gegeben sind. Dabei gilt es im Auge zu behalten:

Weiterbildung als Arbeitsmarktinstrument ist nicht damit schon obsolet geworden, dass die Bundesanstalt (inzwischen: Bundesagentur) für Arbeit nicht mehr fördert: Qualifizierungsdefizite als Hindernis für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit bestehen bei den arbeitsmarktlchen Risikogruppen (ohne Berufsabschluss) unvermindert weiter (Faulstich/Gnahs/Sauter 2003, 32).

So fehlt es an einer weitwinkligen Qualitätssicherung, die durch die Träger- und Maßnahmenzertifizierung nach AZWV<sup>33</sup> nicht schon gewährleistet ist. Damit gewinnt der reine Preiswettbewerb mit seinen negativen Folgen für Qualitätsaspekte und Teilnehmerorientierung („Lerner-Orientierung“) leicht die Oberhand. Und es mangelt vor allem den Nachfragenden, aber auch professionellen Arbeitsvermittlern/innen und -beratern/innen an präzisen Informationen vor allem über Angebote, die für die Zielgruppe „Migrantinnen und Migranten“ geeignet sind.

Vor diesem Hintergrund arbeiten die Projekte und Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Qualifizierungslandschaft vor allem an den Themen

- Bestandsaufnahme
- Bedarfsanalyse
- Qualitätssicherung und -entwicklung sowie
- transparente und systematische Information.

Aber auch die Konzeptentwicklung für bisher regional fehlende Qualifizierungswege bzw. -angebote ist ein Aktivitätsschwerpunkt – wobei die Konzeptentwicklungen sich wesentlich auf die sorgfältig reflektierten und dokumentierten exemplarischen Praxisentwicklungen stützen, die im Netzwerk in jeder EP in einem breiten Spektrum von Ansätzen vorangetrieben werden. Bei all diesen Themen übernehmen die Projekte/EP'en mit unterschiedlichen Akzentsetzungen und Intensitäten eine *Motorfunktion* beim Zusammenbringen von gestaltungsorientierten Netzwerken. Solche Netzwerke sind für die Regelinstitutionen noch gewöhnungsbedürftig. Die Aktiven aus den EQUAL-Projekten können sich dagegen auf ihre eigenen Netzwerkerfahrungen in den Entwicklungspartnerschaften stützen, wenn sie in ihren Regionen bzw. auf kommunaler Ebene Netzwerke zur Verbesserung der Strukturen im Qualifizierungsbereich für Migrantinnen/innen anstoßen und voranbringen.

Die Entwicklung der verschiedenen Linien von „Strukturarbeit“ wird im Folgenden kurz skizziert. Themenübergreifend lässt sich feststellen, dass viele der bis Ende 2006 erst in Umrissen geplanten und erkennbaren Ansätze im Jahr 2007 systematisch weiter entwickelt wurden und dass mancherorts (Netzwerk)Strukturen entstanden sind, die über die Dauer der EQUAL-Förderung hinaus Bestand haben und Wirkung entfalten werden.

#### **„Bestandsaufnahme“ und „Bedarfsanalyse“:**

Die alltägliche Begegnung der Mitarbeiter/innen aus den Teilprojekten mit der Biografie und Lebensperspektive der bei ihnen Rat und Unterstützung suchenden Migrantinnen/innen ist die Grundlage, auf der Überlegungen zu Angebotslücken und zum Qualifizierungsbedarf in den Regionen formuliert werden. Die Praxis in den Projekten übernimmt dabei die Rolle eines Sensors für Bedarfe. Erkenntnisse auf dieser Grundlage werden

<sup>33</sup> Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung. Internet: [www.azwv.de](http://www.azwv.de)

an die zuständigen Akteure/innen (ARGEN, Agenturen, Bildungsträger, kommunale oder Förderstellen auf Landesebene) zur Umsetzung weitergegeben. An mehreren Standorten hat sich eine verbindliche und umsetzungsorientierte „dreipolige“ Zusammenarbeit zwischen Teilprojekten aus dem Netzwerk IQ und Vertretern/innen von ARGEN bzw. Arbeitsagenturen und Bildungsträgern entwickelt, aus der heraus eines oder mehrere bedarfsgerechte Angebote für Migranten umgesetzt werden konnten. In einigen Fällen kann man diese „Dreibünde“ als fest installierte Planungsgremien zum Thema berufliche Weiterbildungsangebote für Migranten/innen verstehen.

Von einigen Projekten ist diese Arbeit systematisch betrieben worden, beginnend mit Erhebungen z. B. zum bestehenden Angebot an Sprachfördermaßnahmen, oder in Form eines Zielgruppen-Monitorings, basierend auf eingehenden Aktenanalysen zu einer bestimmten Teilzielgruppe (konkret: Akademiker/innen aus Ländern der früheren Sowjetunion im Kundenbestand der lokalen ARGE). Anderorts wurden Befragungen von „Schlüsselgruppen“ (selbstständige Zugewanderte türkischer bzw. russischer Herkunft, in einem zweiten Schritt auch Beschäftigte bei den befragten Unternehmen mit Migrationshintergrund) zu deren Informationsstand über Weiterbildungsangebote, zur tatsächlichen Nutzung solcher Angebote und zum eigenen Bedarf an Weiterbildung durchgeführt. Auch ein „Maßnahmen-Monitoring“ gehört zu den systematischen Arbeitsmethoden, mit denen die Bedarfsgerechtigkeit des bestehenden Angebots überprüft wurde. An einem anderen Standort wurde ein ganz ähnliches Vorgehen als Evaluation bezeichnet. In allen Fällen wurden Ergebnisse der Befragungen und der Situationsbewertung den ARGEN/Agenturen für Arbeit und beteiligten Trägern vorgestellt, um die jeweils enthaltenen kritischen Bewertungen zur Weiterentwicklung des Angebots den für die praktische Durchführung Verantwortlichen zur Verfügung zu stellen.

„Qualitätssicherung und -entwicklung“ und Bestandsaufnahmen/Bedarfsanalysen gehen ineinander über. Soweit die Bestandsaufnahmen Hinweise auf notwendige Detailverbesserungen von Maßnahmen enthalten (z. B. auf mehr praxisnahes Lernen), fungieren sie auch als Impuls zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Ausdrücklich auf (vorsorgliche) Qualitätssicherung und -entwicklung zielen Standards ab, die von einigen Projekten als Richtschnur und Handlungsanleitung bei der Bewilligung von Bildungsgutscheinen bzw. der Zuleitung von arbeitslosen Kunden/innen zu bestimmten Angeboten für Sachbearbeiter/innen und Fallmanager/innen in den ARGEN und in engem Praxisaus tausch mit diesen ausgearbeitet wurden. Ergebnisse solcher Ausarbeitungen sind unter Arbeitstiteln wie „Positivliste“ oder „Kriterienkatalog“ (z. B. für die Ausgestaltung einer Art Mindestqualität von Arbeitsgelegenheiten, vor allem deren Qualifizierungsanteil betreffend) in der fachlichen Zusammenarbeit vor Ort von den Partnern bei den Arbeits marktdienstleistern (ARGEn/Agenturen) als nützlich und weiterführend bewertet worden und werden entsprechend in deren Praxis genutzt.

### „Transparente und systematische Information“

In passgenaue, individuell maßgeschneiderte Qualifizierungsangebote kann nur weitervermittelt werden, wenn diese Angebote bekannt sind. Mit der Zielsetzung, transparente Informationen über die regionale Qualifizierungslandschaft für Arbeitsberater und -vermittler (auch bei freien Trägern und auch für Angehörige der Zielgruppe „Migranten/innen“ selbst) zur Verfügung zu stellen, sind im Netzwerk IQ an mehreren Standorten als Teil eines Informationsangebots Datenbanken entwickelt worden, in denen für Mi-

granten/innen relevante Angebote von Qualifizierungs- und anderen Unterstützungsleistungen verzeichnet sind. Aus den Beschreibungen in öffentlich zugänglichen Weiterbildungsdatenbanken lässt sich in der Regel nicht entnehmen, ob sich die Angebote durch die migrantenspezifischen Mehrleistungen auszeichnen („Qualifizierung und mehr“), die vom bundesweiten Facharbeitskreis Qualifizierung beschrieben wurden: ausführliche Kompetenzfeststellung vor der Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme; unterstützend-begleitende Sprachförderung, aufbauend auf einer methodisch zuverlässigen Sprachstandsfeststellung; Coaching während und nach Möglichkeit auch nach der Kursteilnahme; Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung. Außerdem ist es für die migranten-spezifische Qualität der Angebote von Bedeutung, ob das methodisch-didaktische Konzept für die Maßnahme die Heterogenität der Lerngruppen berücksichtigt und diese Vielfalt als Lernanlass und Lernchance nutzt. Auch die migrantenspezifischen Online-Plattformen, die im Netzwerk IQ entwickelt und bereitgestellt wurden, gehen nicht so „tief“ in die qualitative Ausgestaltung der Angebote, sondern belassen es bei thematischen Benennungen des Angebotsinhalts. Wie die entsprechenden notwendigen Informationen für die Zwecke der Beratung und als Grundlage für ernsthafte Empfehlungen zur Teilnahme an einer bestimmten Maßnahme eines bestimmten Anbieters bereitgestellt werden können, darüber ist in einzelnen EP'en intensiv nachgedacht und diskutiert worden – auch auf Anregung der Evaluation -, es kam aber nicht zur Umsetzung eines konkreten Vorhabens in dieser Richtung.

### **Konzeptentwicklung**

Die mit Qualifizierungsthemen auf der Ebene der „Strukturarbeit“ befassten Projekte im Netzwerk IQ haben in einer Reihe von Fällen zum Teil sehr breite, für einen grundsätzlich nahezu flächendeckenden Einsatz geeignete Konzepte für Qualifizierungswege und -maßnahmen ausgearbeitet. Hier sind zunächst Konzepte zur berufsbegleitenden Nachqualifizierung zu nennen, die auf eine präventive und Risiken des Jobverlustes mindernde Qualifikationsaufstockung zielen. Obwohl auch die berufliche Förderung von Beschäftigten, die von Arbeitsplatzverlust bedroht sind, weiter zu den gesetzlichen Aufgaben der Arbeitsagenturen zählt<sup>34</sup>, ist es unter den Bedingungen der derzeitigen Geschäftspolitik schwierig, solche Konzepte praktisch umzusetzen. Das Netzwerk IQ hält mit seiner Linie von Konzeptentwicklungen, exemplarischen Einzelprojekten im Feld (die weiter unten kurz gestreift werden) und mit themenbezogenen Forumsveranstaltungen, z. B. zur Nachqualifizierung Geringqualifizierter oder auch Akademiker/innen für Verantwortliche aus Kammern, Kommunen und von Arbeitsmarktdienstleistern die „Flamme der problem- und lösungsorientierten Debatte“ auch unter widrigen Rahmenbedingungen am Brennen.

Zu den Konzeptentwicklungen aus dem Netzwerk IQ gehören auch unmittelbar – in regionaler Partnerschaft – in die Praxis umgesetzte Konzepte. So z. B. eine „Profilwerkstatt“ genannte Verbindung aus Kompetenzfeststellung zu handwerklichen Fertig- und Fähigkeiten in einer Werkstattumgebung mit einer sprachlichen Förderung und dem Schwerpunkt der fachpraktischen Auffrischungsqualifizierung.

<sup>34</sup> Vgl. § 77,1 SGB III: Arbeitnehmer können bei Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung durch Übernahme der Weiterbildungskosten und Leistung von Unterhaltsgehalt gefördert werden, wenn 1. die Weiterbildung notwendig ist, um sie bei Arbeitslosigkeit beruflich einzugliedern, eine ihnen drohende Arbeitslosigkeit abzuwenden, bei Ausübung einer Teilzeitbeschäftigung eine Vollzeitbeschäftigung zu erlangen oder weil bei ihnen wegen fehlenden Berufsabschlusses die Notwendigkeit der Weiterbildung anerkannt ist ...

Auch diese Arbeitslinie berührt sich mit der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse, denn aus diesen eher analysierenden Arbeitsschritten ergeben sich häufig Konzeptvorschläge für bestimmte Formen von Qualifizierung, die dann in enger Kooperation mit den Arbeitsmarktdienstleistern und Bildungsträgern umgesetzt werden.

### **Exemplarische Eigenangebote von Teilprojekten im Bereich Qualifizierung**

Die Bandbreite der von Teilprojekten umgesetzten exemplarischen Eigenangebote ist im Zwischenbericht der Evaluation von 2006 mit Aufzählung der folgenden Qualifizierungsformen schon umrissen worden:

- Sprachförderung, vor allem berufsbezogenes Deutsch
- technisch-fachliche (Nach-)qualifizierung
- Training im Bereich sozial-kommunikativer Kompetenzen
- Erschließung neuer Berufsfelder, für die Migranten/innen besondere Kompetenzen mitbringen
- Qualifizierung von Akteuren/innen in Migrantenselbstorganisationen
- berufsorientierende Gruppenangebote für (Familien-)Frauen, die sich über ihre Lebensperspektiven zwischen Familie und Beruf noch nicht klar sind
- Qualifizierungen für Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund
- Qualifizierungen/Trainings mit dem Ziel interkultureller Öffnung/Sensibilisierung bzw. Diversity Management für Akteure aus Unternehmen/Organisationen.

### **Sprachförderung, vor allem berufsbezogenes Deutsch**

Es gehört zu den wesentlichen Erkenntnissen aus dem ersten Projektjahr, dass der Bedarf an weiterführender, vor allem berufs- oder generell arbeitsweltbezogener Sprachförderung gerade auch für Teilnehmer/innen von Integrationskursen bundesweit noch sehr groß ist. Da die Vorgaben im SGB III die Finanzierung von Sprachförderangeboten explizit ausschließen, müssen dafür kreative Finanzierungs- und Trägerkonstruktionen gefunden werden. Die sprachliche Förderung muss dabei zum Teil hinter fachlichen Qualifizierungsanteilen oder einer noch möglichen sozialpädagogischen Begleitung „versteckt“ werden. Aus den Fördermitteln von EQUAL war es aber möglich, mit unterschiedlichen, methodisch-didaktisch weiterführenden Konzepten der Verbindung von fachlich-technischer und sprachlicher Qualifizierung zu arbeiten. So bestanden mehrere Projekte, die für unterschiedliche Berufsbereiche qualifizieren – z. B. im Metallbau, orientiert an den entsprechenden Qualifizierungsbausteinen der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, aber auch im Bereich kaufmännischer Qualifikationen. Andere Projekte haben Sprachfördermodule, die auf Bewerbungssituationen oder auf das notwendige sprachliche Wissen von Unternehmensgründern/innen zugeschnitten sind (ein Vorhaben, das in Kooperation mit einem Universitätsinstitut angegangen wurde), umgesetzt.

Ab 2008 wird das Nachfolgeprogramm des früheren ESF-BA-Programms, nunmehr in Regie des BAMF, in Gang kommen, das fachliche mit sprachlicher Qualifizierung verbindet und in dessen Ausgestaltung eine Reihe von Hinweisen und Empfehlungen des bundesweiten Facharbeitskreises „berufsbezogenes Deutsch“ im Netzwerk IQ eingespeist werden konnte. Das wird die Basis verbreitern, auf der Sprachförderangebote mit beruflichem Bezug entwickelt werden können. Zugang sollen auch Empfänger/innen von Arbeitslosengeld II bekommen, so dass die Engführung auf Empfänger/innen von Arbeitslo-

sengeld (I) in der neuen Programmversion nicht mehr bestehen wird. Es wird aber durch dieses Programm nicht die ganze Bandbreite des (berufs- und arbeitsweltbezogenen) Sprachförderbedarfs gedeckt werden können, so dass sich weiter die Notwendigkeit stellen wird, für die modellhaft entwickelten methodisch-didaktischen Ansätze gerade in Bezug auf die Verbindung von Praxislernen mit Sprachförderung Umsetzungswege zu eröffnen und längerfristig bereit zu halten.

### **Technisch-fachliche (Nach-)Qualifizierung**

Bei fast allen in dieser Richtung im Netzwerk IQ bereit gestellten Angeboten ist vor allem die Verknüpfung von technisch-fachlicher Qualifizierung mit einer sorgfältig „eingewobenen“ Sprachförderung das auf die Zielgruppe Migranten/innen zugeschnittene Element. Die beiden hier idealtypisch unterschiedenen Qualifizierungsformen „technisch-fachliche Qualifizierung“ und „berufsbezogene Sprachförderung“ gehen in der Praxis ineinander über.

Eine große Gruppe unter den Arbeit suchenden Migrantinnen und Migranten bringt aus ihren Herkunftsländern, z. T. auch aus abgebrochenen beruflichen Bildungsgängen im Inland, berufliche Vorerfahrungen und Kompetenzen mit, oft auch in Form nicht anerkannter Abschlüsse. Für sie kommt es darauf an, maßgeschneiderte Qualifizierungswege zu entwickeln, die auf ihrem beruflichen Kompetenzniveau aufbauen. Dazu sind modularisierte Curricula für Nach- und Anpassungsqualifizierungen nötig, bei denen nicht jede/r Teilnehmer/in alle Module durchlaufen muss, sondern wo auf der Grundlage einer individuellen Kompetenzfeststellung und Bildungsbedarfsanalyse ermittelt wird, wo die für den angestrebten beruflichen Einsatzbereich bestehenden Kompetenzlücken liegen. Nur so kann es gelingen, das von beruflich qualifizierten Zugewanderten mitgebrachte Humankapital in Deutschland nutzbar zu machen.

Im Netzwerk IQ sind in dieser Richtung mehrere Arbeitslinien verfolgt worden: So sind z. B. mehrere Modelle für die Vorbereitung auf die Externenprüfung im Handwerk entwickelt und in aufwändigen Kooperationsprozessen auch umgesetzt worden, weiterhin sind Aufbauqualifizierungen wie diejenige zur Industriefachkraft für CNC-Steuerung mit IHK-Anerkennung entwickelt und durchgeführt worden. Und schließlich gab es auch Angebote für Akademiker/innen, z. B. für Frauen aus Osteuropa bzw. Ländern der früheren Sowjetunion mit technisch-naturwissenschaftlichen Abschlüssen sowie – in Teilprojekten mehrerer Entwicklungspartnerschaften – für Akademiker/innen mit pädagogischen oder psychologischen Abschlüssen, die sie zumindest zu Tätigkeiten mit anspruchsvollem und ihrer Ausbildung und Vorerfahrung adäquatem Anforderungsprofil hinführen sollten. Einen Sonderfall ebenfalls auf akademischem Niveau stellt die vom einzigen Teilprojekt in Brandenburg konzeptionell vorbereitete und in aufwändigen Planungs- und Abstimmungsverhandlungen zu Beginn der neuen Förderphase an den Start gebrachte Anerkennungs- bzw. Anpassungsqualifizierung für Ärztinnen und Ärzte dar – ein Modell, das auf einen besonders stark öffentlich wahrgenommenen Fachkräftemangel in einem für die Versorgung der Bevölkerung zentralen Bereich der Infrastruktur reagiert.

Neben den genannten Beispielen sind im Netzwerk eine ganze Reihe weiterer Ansätze verfolgt und umgesetzt worden; zu ihnen gehören auch Kurzschulungen für Migranten/innen als Inhaber/innen neu gegründeter Unternehmen (z.B. zu Fragen der Fleischhygiene). All diese Ansätze haben sich als Lehr-/Lernarrangement gut bewährt. Ihre Nachhal-

tigkeit hängt fast ausschließlich davon ab, ob es gelingt, für die Finanzierungsanteile aus dem EQUAL-Programm einen institutionellen Ausfallbürgen zu finden. Das könnten und müssten meist die Arbeitsmarktdienstleister in der Region (ARGE bzw. Arbeitsagentur) sein – es gibt aber auch Möglichkeiten, Mittel zur Umsetzung von kommunalen oder länderbezogenen Integrationskonzepten für solche Ziele einzuwerben. Eine Strategie der Diversifizierung der Finanzierungsquellen sollte von allen vor Ort bestehenden Planungsgremien oder Netzwerk(struktur)en verfolgt werden, die sich dem Thema „Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von Migranten/ innen“ verschrieben haben.

### **Training im Bereich sozial-kommunikativer Kompetenzen**

Auch dieses Element kann als migrationsspezifisches Qualitätsmerkmal von Qualifizierungsangeboten gelten. Eine Reihe von Teilprojekten im Netzwerk IQ hat diesen Aspekt in der Qualifizierungsarbeit im Jahr 2007 stärker betont, weil sich in der Praxis ein großer, noch ungedeckter Bedarf an solchen Trainings herausgestellt hat. Diesem Typ von Qualifizierung sind auch die Bewerbungstrainings zuzuordnen, in denen die kulturellen Alltagsregeln in der Arbeitswelt hierzulande, insbesondere rund um Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und die Arbeitsaufnahme im Vordergrund stehen. Im tatsächlichen Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente spielen Bewerbungstrainings (als Teilmenge der angebotenen Trainingsmaßnahmen vor allem nach den § 48ff des SGB III) eine große Rolle. Migranten/innen sind, wie oben gezeigt, daran allerdings weiterhin nicht ihrem Anteil an den Arbeitslosen entsprechend beteiligt. Und die Qualitätsvorgaben für die Durchführung der Trainingsmaßnahmen sind nicht „qualitativ“ genug, um zu sichern, dass in heterogenen Gruppen, an denen Deutsch-Muttersprachler/innen und fremdsprachige Teilnehmer/innen gemeinsam teilnehmen, ausreichend auf das „Mithalten“ der Migranten/innen geachtet wird. Vor dem Hintergrund zahlreicher berichteter negativer Erfahrungen von Migranten/innen als Teilnehmer/innen an Trainingsmaßnahmen haben etliche Projekte im Netzwerk IQ kleinere, auf Migranten/innen zugeschnittene Angebote an solchen Trainings selbst entwickelt – in ganz unterschiedlichen Konfigurationen - zum Teil als „Gruppencoaching“ ausgewiesen und mit nachfolgender intensiver individueller Beratung verknüpft.

### **Erschließung neuer Berufsfelder, für die Migranten/innen besondere Kompetenzen mitbringen**

Auf dieser Arbeitslinie haben die Teilprojekte ihre geplanten und 2006 begonnenen Ansätze fortgeführt, die wesentlichen Angebote seien hier noch einmal genannt:

- Qualifizierung zum/r Sprachmittler/in nach dem Konzept der in anderen europäischen Ländern, z.B. den Niederlanden, landesweit institutionalisierten und finanzierten Gemeindedolmetscher – eine Qualifizierung unterhalb eines Vollberufsbildes (wie es von anderen Projekten unter dem Dach von EQUAL angestrebt wird), aber mit einem IHK-Zertifikat. Der Bedarf an solchen Sprach- und Kulturmittlern/innen wird von zahlreichen Institutionen – auch durch Befragungen erhärtet – als sehr groß beurteilt. Immer wieder wird von Erfahrungen berichtet, wonach erwachsene Migranten/innen von sprachkundigeren Familienangehörigen oder Freunden/innen begleitet werden. Deren Übersetzungen können aber die notwendigen sensiblen Interaktionen z. B. bei familienrechtlichen Auseinandersetzungen, in Fragen von sozialem und Unterstützungsbedarf durch die Jugendhilfe oder zu Krankheiten und gesundheitsförderndem Verhalten empfindlich stören.

- Ausbildung zum/r Außenhandelsassistenten/in (Schwerpunkt Osteuropa) für Migranten/innen – ein eng mit Betrieben und der regionalen IHK abgestimmter Ausbildungsgang, bei dem für die Absolventen/innen auf Grund der intensiven Einbeziehung von Unternehmen schon in der Planungsphase besonders gute Platzierungsaussichten nach dem Abschluss bestanden.

### **Qualifizierung von Akteuren/innen in Migrantenselbstorganisationen**

Ein ganzer „Projektschwarm“ hat sich der Qualifizierung von Akteuren/innen in und aus Migrantenselbstorganisationen in Fragen der interkulturellen Berufs- und Qualifizierungsberatung verschrieben. Die jeweils auf den Bedarf der kooperierenden Organisationen zugeschnittenen Curricula schließen mit einer Teilnahmebescheinigung bzw. einem Trägerzertifikat. Die den Absolventen/innen zugesetzte berufliche Rolle ist durch jeweils unterschiedliche Akzentsetzungen geprägt. Sie reichen von dem oder der „Bildungsberater/in in Migrantenselbstorganisationen“ über den oder die „Berater/in für Integration und Beschäftigung – BIB“ und den oder die „interkulturellen Berufsberater/in“ mit der Zusatzerläuterung „vom Ehrenamt zur Selbstständigkeit bis zum/r Grenzgänger/in“. Die Projekte, die entlang dieser Linie arbeiten, sind u. a. damit konfrontiert, dass viele Migrantenselbstorganisationen einen vordringlichen Qualifizierungsbedarf zu Fragen der Professionalisierung der Vereinsarbeit sehen. Entsprechend wurden z. T. der auf Qualifizierungs- und Beschäftigungsfragen orientierten Arbeit zunächst einige Bausteine in dieser Richtung vorgeschnitten<sup>35</sup>. Einige der Projekte bereiten ihre Curricula und Erfahrungen in Form von Handbüchern/Handreichungen auf, um den Transfer des Grundansatzes solcher „multiplikativ“ angelegten Qualifizierungen voranzubringen.

### **Berufsorientierende Gruppenangebote für (Familien)Frauen, die sich über ihre Lebensperspektiven zwischen Familie und Beruf noch nicht klar sind**

Dieser Typ von Qualifizierungsangebot nimmt eine seit Jahrzehnten bewährte Form von Angeboten für Berufsrückkehrerinnen, die unter Titeln wie „neuer Start ab 35“ trotz aller Kürzungen in einigen Bundesländer weiter gefördert werden auf und passt sie der Lebens- und Lernsituation von Migranten/innen an. In Beratungen und in Projekten zur Kompetenzfeststellung nimmt die Frage nach der Balance von Beruf und Familie im eigenen Lebensentwurf erheblichen Raum ein. Als Angebot in Gruppenform angelegt, nutzen aber die hier gemeinten Projektansätze bewusst die „Kraft der Gruppe“ und die Einsicht in gemeinsam geteilte Erfahrungen und den Austausch über unterschiedliche Strategien der Lebensbewältigung, um den Teilnehmerinnen Mut zu machen, Vertrauen in die eigene Kraft zu verleihen und ihnen Impulse für eine eigene Lebensplanung zu geben, die eine berufliche Entwicklungsperspektive einschließt. Angebote dieses Typs sind vor allem, aber nicht nur, in stadtteil- und gemeinwesenbezogenen niedrigschwellige Ansätzen verortet. Diese Angebote erreichen auch die keineswegs kleine Gruppe der Nichtleistungsempfängerinnen, die auf Grund der offenen Zugänge den Weg zu den Beratungsangeboten der Teilprojekte gefunden haben.

### **Qualifizierungen für Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund**

Derartige Angebote werden von gründungsorientierten Projekten oder von Trägern, die Vereine/Verbände ausländischer Unternehmen sind, bedarfsorientiert geplant und um-

<sup>35</sup> Zu dieser Aufgabenstellung liegen bereits differenziert ausgearbeitete Curricula u.a. aus Projekten vor, die während der ersten EQUAL-Förderphase gearbeitet haben.

gesetzt. Aufgrund des notorischen Zeitmangels, der für die meisten Unternehmer/ innen kennzeichnend ist, handelt es sich oft um Themenvorträge oder Kurzzeitschulungen, die häufig in den Abendstunden angeboten werden.

### **Qualifizierungen/Trainings mit dem Ziel interkultureller Öffnung/Sensibilisierung bzw. Diversity Management für Akteure/innen aus Unternehmen/ Organisationen**

Multiplikatorenschulungen in interkultureller Kompetenz sind Teil des strategischen Handlungsfelds „Interkulturelle Öffnung/Diversity Management“ im Netzwerk IQ. Es bildet den Arbeitsschwerpunkt der Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung, deren regionale Basis das Bundesland NRW darstellt, der aber auch Teilprojekte in Mecklenburg-Vorpommern und in Sachsen assoziiert sind. In dieser EP haben drei Qualifizierungsprojekte entsprechend dem angemeldeten Bedarf der jeweils sektor-spezifischen Beratungsnetzwerke für die Realisierung der benötigten Schulungsangebote gesorgt, die nach dem konzeptionellen Verständnis der EP jeweils in längerfristige zielorientierte Organisations- und Personalentwicklungsprozesse eingebunden sein sollten.

In mehreren Entwicklungspartnerschaften hat sich in einer Reihe von Fällen aus der teils fallbezogen-operativen, teils auch konzeptionell-planerischen Zusammenarbeit mit ARGEN und Arbeitsagenturen heraus deren Nachholbedarf an interkulturellem Kompetenzerwerb formulieren lassen – als Nachfrage, Bedarf und Interesse der Institution und nicht mehr in erster Linie als „aufdringliches Angebot“ eines Anbieters, der seine Zukunftsthemen „wie Sauerbier“ feilhalten muss. Die Einstimmung von Sachbearbeitern/ innen, persönlichen Ansprechpartnern/innen bzw. Fallmanagern/innen bei ARGEN und Arbeitsagenturen, in Schlüsselstellungen in den Kommunen sowie bei Bildungsträgern auf die besondere Lebenssituation von Migranten/innen und den daraus sich ableitenden Unterstützungsbedarf - eine zentrale Voraussetzung für die flächendeckende Entwicklung der viel beschworenen „passgenau-maßgeschneiderten“ Beratungs-, Qualifizierungs und Vermittlungskonzepte - wird sich nur dann in der Breite herstellen lassen, wenn die Wahrnehmung von Qualifizierungsangeboten des hier beschriebenen Typs und ihre Aktualisierung zu einer Selbstverständlichkeit – zum „Mainstream“ – quer durch alle Institutionen geworden ist.

### **„Qualifizierung und mehr“ als roter Faden für auf den Bedarf von Migranten/innen maßgeschneiderte Qualifizierungsangebote**

Der bundesweite Facharbeitskreis Qualifizierung im Netzwerk IQ hat das Spektrum der notwendigen „Additive“ zu Qualifizierungsangeboten für Deutsch-Muttersprachler, die diese erst „migrantenspezifisch“ oder „migrantengeeignet“ machen, seit Ende 2006 parallel zu Diskussionen in der federführenden Entwicklungspartnerschaft Integra.net unter dem Leitbegriff „Qualifizierung und mehr“ diskutiert. Die „Mehr-elemente“, die als grundlegende Anforderungen an eine migrantenspezifische Ausgestaltung herauspräpariert wurden, waren:

- ausführliche und weitwinklige Kompetenzfeststellung vor Teilnahmebeginn, einschließlich methodisch fundierter Sprachstandsfeststellung
- begleitende Sprachförderung – enge Verzahnung von fachlich-technischer und sprachlicher Qualifizierung
- Coaching während und nach Möglichkeit auch nach der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen

- Verbindung von theoretischem und praktischem (betrieblichem) Lernen
- Aufbauen auf und Anknüpfen an theoretisches Vorwissen und praktische Vorerfahrungen und Kompetenzen der Teilnehmer/innen (biografische Anschlussfähigkeit).

Die Philosophie dieses „Qualifizierung und mehr“-Ansatzes ist auf der bundesweiten Fachtagung zum Thema Qualifizierung im Titel der Veranstaltung zum Ausdruck gekommen. Sie hat aber als klare Botschaft diese Tagung nicht geprägt und sie ist auch noch nicht in einem kompakten Thesenpapier ausformuliert.

Dagegen hat der Facharbeitskreis sich – in enger Kooperation mit einem Teilprojekt, dessen Arbeitsauftrag die Erarbeitung von Optimierungsideen für die arbeitsmarkt-politischen Instrumente war – intensiv mit der Einpassung der als notwendig hergeleiteten Qualitätselemente von migrantenspezifischen Qualifizierungsangeboten beschäftigt und dazu ein detailliertes Arbeitspapier vorgelegt. Darin werden die oben skizzierten „Mehrlelemente“ Punkt für Punkt mit den geltenden Bestimmungen abgeglichen, und es wird aufgezeigt, wo ein Bedarf nach flexibleren Regeln und veränderten Formulierungen besteht.

#### 4.3.5. Kompetenzfeststellung

Im Zwischenbericht der Evaluation vom Dezember 2006 ist dargestellt, welche Ziele die Teilprojekte im Netzwerk IQ mit der Entwicklung von Instrumenten zur und der Durchführung von Kompetenzfeststellungsverfahren verfolgen. Knapp zusammengefasst zielt Kompetenzfeststellung bei Migranten/innen darauf, für den oft beschworenen Paradigmenwechsel „von der Defizit- zur Ressourcenorientierung“ beim Blick auf die gesellschaftliche Rolle von Migranten/innen in Deutschland handfeste Praxisinstrumente zur Verfügung zu stellen. Sie sollen es möglich machen, die häufig nicht wahrgenommenen und noch weniger wertgeschätzten, geschweige denn formell anerkannten mitgebrachten Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund (zu denen in jedem Fall deren muttersprachliche Kompetenz gehört, ergänzt häufig um sprachliche Kompetenzen in weiteren hierzulande nicht gängigen Fremdsprachen) sichtbar zu machen und als Faktoren in der jeweils persönlichen „Kompetenzrechnung“ zur Geltung zu bringen. Dazu müssen die Instrumente und Prozesse der Kompetenzfeststellung einen Beitrag dazu leisten, dass die Kompetenzen der Zugewanderten auch mit weithin – schließlich auch bei Arbeitgebern – anerkannten Instrumenten förmlich anerkannt, d.h. zertifiziert, werden. Der Begriff „Kompetenzbilanz“, wie er von den anakonde-Gesellschaftern/innen Jaeckel und Erler im ersten mit dieser Zielsetzung entwickelten Instrument, der Kompetenzbilanz für Migranten/innen des Deutschen Jugendinstituts, verwandt wird, versucht gerade, dieses „rechnerische“ Abwägen von Kompetenzen angemessen auszudrücken.

#### Zwei idealtypische Vorgehensweisen/Typen von Verfahren

Die Projekte setzen in ihrer Arbeit bei der Kompetenzfeststellung unterschiedliche Akzente schon in Bezug auf die Ziele, die erreicht werden sollen. Zu unterscheiden sind zunächst idealtypisch zwei Vorgehensweisen/ Typen von Verfahren:

*Die erste Gruppe – als subjektorientierte Verfahren bezeichnet – legt das Hauptgewicht auf die persönliche Standortbestimmung, die Selbstreflexion und die Aufdeckung bisher unbewusst gebliebener Kompetenzen durch Biografiearbeit. Als Ergebnis der Kompe-*

tenzfeststellung interessieren nicht kurzschnellig und in erster Linie verbesserte Arbeitsmarktchancen, sondern die Stärkung des Selbstbewusstseins und der Fähigkeit, das eigene Leben selbstorganisiert in die Hand zu nehmen.

*Die zweite Gruppe – anforderungsorientierte Verfahren* genannt – betrachtet die Position der Teilnehmer/innen zum Arbeitsmarkt als Strecke, die in Teilschritte zu zerlegen ist und von der die Teilnehmer/innen einzelne Schritte unmittelbar gehen und die weiteren notwendigen Schritte planend ins Auge fassen sollen. Anstelle von weitwinklig angelegten Reflexionen sollen die Teilnehmer/innen „Handfestes“ mitnehmen, z. B. einen ausgedruckten Lebenslauf oder Stellenprofile zu gewünschten – und prinzipiell erreichbaren – Arbeitsplätzen. In den anforderungsorientierten Verfahren spielen Tests eine größere Rolle, in denen bestimmte Kompetenzen nicht nur qualitativ beschrieben, sondern auch skaliert-messend bewertet werden. Die Bandbreite der dabei eingesetzten Tests ist erheblich. Die Tests werden auch aus der Überlegung heraus eingesetzt, dass Biografiearbeit, Interview und Fragebogen sämtlich außerordentlich „sprachlastige“ Methoden sind und dass gerade Migranten/innen mit einem noch höheren Sprachförderbedarf ihre Kompetenzen sprachlich oft nicht in ausreichender Breite und Tiefe darstellen können. Bei den anforderungsorientierten Verfahren kommen auch beobachtete Praxiserprobungen in Probe- und Realsituationen (betrieblichen Praktika) ins Spiel, wodurch vor allem für die Prüfung von Kompetenzen im gewerblich-technischen Bereich die Zusammenarbeit mit Betrieben oder technisch gut ausgestatteten Bildungsträgern eine unerlässliche Bedingung für die Durchführung einer so gerichteten Kompetenzfeststellung wird.

Die Unterscheidung zwischen Subjekt- und Anforderungsorientierung von Kompetenzfeststellungsverfahren beschreibt die überwiegende Grundorientierung der jeweiligen Verfahren. Anforderungsorientierte Verfahren können je nach Durchführungsmodus, nach Qualität und Intensität begleitender Beratung und zur Reflexion anregender Erläuterung der Verfahrensschritte und der Ergebnisse auch wesentlich zur Stärkung des Selbstvertrauens und Selbstbewusstseins sowie der Handlungsmotivation beitragen, wenn der Fokus nicht ausschließlich auf den Anforderungen liegt, sondern ein breit angelegtes individuelles Kompetenzprofil erarbeitet wird. Umgekehrt können subjektorientierte Verfahren bei positivem Verlauf durchschlagende Effekte in Bezug auf die Fähigkeiten der Teilnehmer/innen entfalten, sich mit den Anforderungen konkreter und erreichbarer Arbeitsplätze auseinander zu setzen und in einem „persönlichen Aktionsplan“ die notwendigen eigenen Schritte zu definieren, die zur Erreichung des Anforderungsprofils nötig sind, z. B. eine weitere Verbesserung von Deutschkenntnissen, ein Training in arbeitsplatzrelevanten Sozialkompetenzen oder ein fachlicher Qualifizierungsschritt.

Bei unterschiedlicher Schwerpunktsetzung für die entwickelten und eingesetzten Kompetenzfeststellungsverfahren mischen fast alle Projekte, die im Netzwerk IQ Kompetenzfeststellung betreiben, Elemente von Anforderungsorientierung und von Subjektorientierung. Diese Kombination ist als wichtiger Qualitätsaspekt in den Standards niedergelegt, die der Facharbeitskreis Kompetenzfeststellung im Netzwerk IQ erarbeitet hat.

Im Jahr 2007 haben die Teilprojekte im Netzwerk IQ, die im Bereich Kompetenzfeststellung tätig sind, die Arbeit an der **Weiterentwicklung oder Neuzusammensetzung** von Instrumenten und Verfahren abgeschlossen. Die Verfahren wurden teils in länger gestreckten Pilotphasen weiter erprobt, teils gingen sie im Maßstab der Arbeit von Teil-

projekten in eine reguläre Praxis über. Ein entscheidender Entwicklungssprung im Handlungsfeld Kompetenzfeststellung wurde im Netzwerk IQ durch die Arbeit des bundesweiten Facharbeitskreises erreicht. Die von ihm geplante und in Kooperation mit dem Koordinierungsprojekt des Netzwerks bei der ZWH durchgeführte bundesweite Fachtagung fand im April 2007 statt – mit einer sehr breiten Resonanz bei Partnern und in der Fachöffentlichkeit. Einigen Teilprojekten war es gelungen, interessierte Mitarbeiter/innen aus ARGEn und Arbeitsagenturen zur Teilnahme an der Tagung zu motivieren und dadurch eine gemeinsame fachliche Basis für künftige Diskussionen über die Ausgestaltung von „Prozessketten“ zur Förderung der Integration individueller Migranten/innen herzustellen. Programm und Referenten/innen stellten sicher, dass auch der internationale/europäische Hintergrund für die Notwendigkeit, Kompetenzfeststellungsverfahren keineswegs nur für Migranten/innen in Deutschland in breitem Maßstab zu etablieren, auf der Tagung ins Blickfeld kam.

Rechtzeitig vor der Tagung hatte der Facharbeitskreis sich auf gemeinsam getragene Standards für die Durchführung von Kompetenzfeststellungsverfahren bei Migranten/innen verständigt. Sie betreffen nicht nur die Gestaltung der Instrumente und die konkreten Durchführungsbedingungen, einschließlich der Anforderungen an das professionelle Personal, sondern auch die Einbettung der Verfahren in einen weiterführenden Prozess. Zugleich mit den Standards wurde auf der Fachtagung im April 2007 vom Facharbeitskreis gemeinsam mit dem Koordinierungsprojekt des Netzwerks IQ bei der ZWH eine inzwischen auch im Internet verfügbare Handreichung vorgelegt, in der die 17 im Netzwerk IQ (und weitere zwei von anderen Trägern) entwickelten und angewandten Kompetenzfeststellungsverfahren dokumentiert und einigen aussagekräftigen Kriterien/ Merkmalen zugeordnet sind. Dabei ergibt sich folgendes Bild (siehe nächste Seite) :

Übersicht<sup>36</sup> : die im Netzwerk IQ entwickelten und eingesetzten Instrumente/Verfahren zur Kompetenzfeststellung (KfV), nach Merkmalen

		trifft auf die 19 Instrumente zu
Instrumententyp	Kompetenzfeststellung – ein Instrument	4
	mehrere Module	10
	Kompetenzfeststellung mit Beratung, Training, Nachbegleitung verknüpft	13
	eigene Neuentwicklung	11
Arbeitsergebnis für Teilnehmende	Gutachten	7
	Portfolio	8
	Fördervereinbarung	6
	testdiagnostische Ergebnisse	6
	Ergebnis validiert	4
Bedeutung von Sprache für das Verfahren	Begleitung bei der Bearbeitung wegen der Schwierigkeiten beim Sprachverständnis nötig	15
	Verfahren enthält (ein) sprachunabhängiges Modul(e)	7
	Instrument liegt auch in anderen als der deutschen Sprache vor	3
	Sprachstandsfeststellung ist Teil des Verfahrens	7
(noch): Bedeutung von Sprache für das Verfahren	Selbsteinschätzung zur Sprachkompetenz nicht nur in Deutsch ist Teil des Verfahrens	9
Zielgruppen	Arbeitssuchende/Arbeitslose/Menschen mit beruflichem Orientierungsbedarf	8
	Menschen mit Migrationshintergrund >25 J.	19
	Besondere Teilzielgruppe (Aktive in Migranten/innenselbstorganisationen)	1
Methodik/Verfahren	Begleitung (auch teilweise) notwendig	14
	Selbstständige Bearbeitung nach Einführung möglich	7
	Bearbeitung am PC möglich	9

<sup>36</sup> Tabelle von anakonde auf der Basis von Koordinierungsprojekt im Netzwerk Integration durch Qualifizierung(KPIQ)/Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) 2007, 9-11

Übersicht : die im Netzwerk IQ entwickelten und eingesetzten Instrumente/Verfahren zur Kompetenzfeststellung (KfV), nach Merkmalen (Fortsetzung Seite 183 )

		trifft auf die 19 Instrument zu
	Automatisches Feedback bei PC-Bearbeitung	2
	Fragebogen	13
	Interview	15
	ausschließlich Selbsteinschätzung	5
	Assessment-Instrumente sind Teil des Verfahrens	6
	Fokus des Verfahrens: subjektorientiert	9
	Fokus des Verfahrens: anforderungsorientiert	3
	Verbindung aus Subjekt- und Anforderungsorientierung	11
	nur Gruppenarbeit	3
	nur (auch: begleitete) Einzelarbeit	10
	Verbindung von Gruppen- und Einzelarbeit	10
	Ein Modul „Erprobung praktischer Fähigkeiten/ Fertigkeiten ist Teil des Verfahrens oder im nächsten Schritt geplant	7
	bis 5 Stunden	7
	5 bis 10 Stunden	4
	10 bis 15 Stunden	2
	> 15 Stunden	6
Zugriff auf das Instrument	Download verfügbar	7
Sonstiges	Schriftliche Anleitung zur Verfahrensdurchführung für Dritte liegt vor	10
	Trainingskonzept für Multiplikatoren/innen liegt vor	6
	<b>Zahl der Personen, die 18 der vorgestellten Instrumente in der Pilotphase bearbeitet haben, insgesamt</b>	1.350

<sup>37</sup> Das neunzehnte Instrument ist "sprachunabhängig" und nicht für die Zielgruppe Migranten/innen entwickelt worden; es wird bei einigen Projekten als Teil von mehreren Modulen umfassenden Verfahren eingesetzt. Die Entwickler des kommerziell vertriebenen Instruments geben an, dass inzwischen mehr als 7.000 Nutzerinnen und Nutzer mit dem Instrument gearbeitet haben.

In einzelnen Projekten stand die Entwicklung und Erprobung von **Instrumenten** im Vordergrund der Arbeit, so dass bei ihnen bis Sommer 2007 die Teilnehmer/innenzahl im niedrigen zweistelligen Bereich lag. Bei anderen ist die Kompetenzfeststellung - neben der Arbeit an der Instrumentenentwicklung - so eng mit weiteren zeitaufwändigen Unterstützungsschritten, vor allem mit der arbeits- und weiterbildungsorientierten Beratung verknüpft, dass in den zwei Jahren Projektarbeit jeweils etwa 50 Personen bei der Bearbeitung eines solchen Verfahrens begleitet werden konnten. Projekte mit einer arbeitsteiligen Konzentration auf Kompetenzfeststellung erreichten jeweils über 200 Angehörige der Zielgruppe.

### **Zur Bandbreite bei der Ausgestaltung der Instrumente zur Kompetenzfeststellung**

Die Übersicht zeigt einen erheblichen Methodenpluralismus. Die Handreichung enthält neben dem nach Kriterien geordneten Überblick über die ganze Bandbreite der im Netzwerk IQ entwickelten und eingesetzten Instrumente auch zu jedem Instrument eine ausführliche Beschreibung, in der auch auf die Frage einer spezifischen Zielgruppenorientierung und auf die fachlichen Gründe für die spezifische Ausprägung und Anwendung der jeweiligen Instrumente eingegangen wird. Im Facharbeitskreis wurde – nach ausführlichen Debatten – als Konsens festgehalten, dass es nicht „ein“ bzw. „das“ geeignete und passende Instrument zur Kompetenzfeststellung bei Migranten/innen geben kann. Vielmehr entscheiden die konkrete Zusammensetzung der (Teil)Zielgruppe, die Anwendungsziele und der Anwendungskontext darüber, welches Verfahren sich am besten für den jeweiligen Einsatzzweck eignet. Allerdings müssen die Gründe für die jeweilige Auswahl der Verfahren auf transparente Weise darstellbar sein und vermittelt werden. Zu den Anforderungen an das professionelle Personal, das in der Kompetenzfeststellung bei Migranten/innen arbeitet, gehört jedenfalls auch ein Überblickswissen über Ziele und Methoden bestehender Kompetenzfeststellungsverfahren und über spezifische Entscheidungskriterien dafür, wann für die größten Erfolgschancen mit ganz bestimmten Verfahren oder Elementen von Verfahren gearbeitet werden muss. Dabei bemisst sich der Erfolg und die Wirkung der Durchführung von Kompetenzfeststellung nicht an einer ohnehin kaum erreichbaren „Objektivität“ und/oder „Messung“ von Kompetenzniveaus<sup>38</sup>, sondern vor allem an den biografischen Gestaltungsimpulsen, die für die Teilnehmenden von der intensiven reflektierenden Bearbeitung ihrer Kompetenzbiografie ausgehen. Kompetenzfeststellung ist insofern ein Instrument zur Ermutigung und zum Empowerment auf der individuellen Ebene, und sie stärkt dadurch die Handlungsfähigkeit der Teilnehmer/innen. Allerdings ist diese Ermutigung und Stärkung kein Selbstzweck, sondern sie muss anschlussfähig sein an die Realitäten des Alltagslebens und der Arbeitswelt in Deutschland. In der Praxis der Projektarbeit im Netzwerk IQ wurde der Anschluss von Kompetenzfeststellungsverfahren vor allem an die „vorgelagerte“ Arbeit von arbeitsmarktorientierter Beratung und an die „nachgelagerte“ Vermittlungsarbeit von Sachbearbeitern/innen in ARGEN und Arbeitsagenturen gesucht und hergestellt.

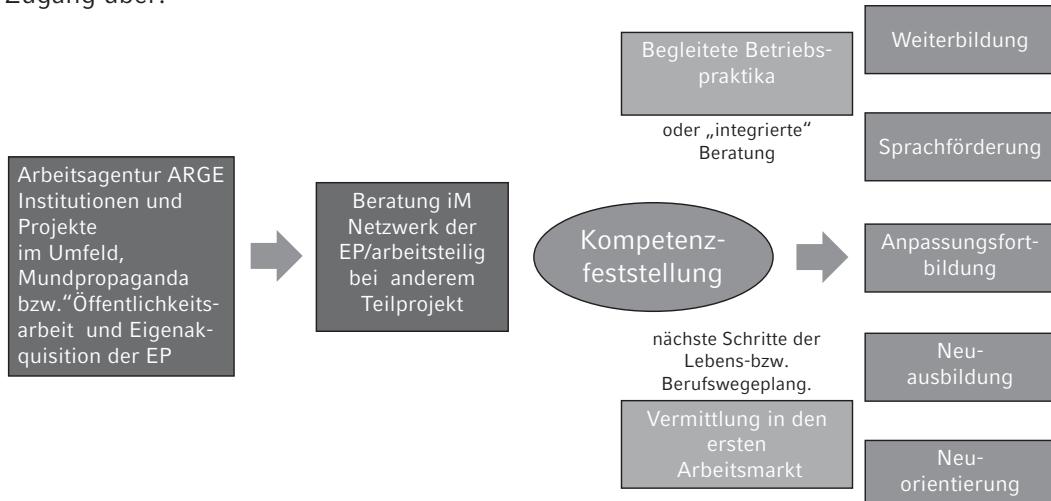
<sup>38</sup> Die Frage nach der Objektivität und Messbarkeit von Kompetenzen wird ausführlich in den einleitenden Beiträgen und den Kapiteln über einzelne Verfahren bei Erpenbeck/von Rosenstiel 2002: Handbuch Kompetenzmessung (2. erweiterte Auflage) debattiert. Auch in vielen Materialien aus dem Forschungszusammenhang des bmbf-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ werden Fragen der Kompetenzdokumentation und deren Verwertbarkeit aus Sicht von Arbeitsmarktdienstleistern, Arbeitgebern und der Nutzer/innen selbst behandelt. Vgl. Materialien auf der Homepage [www.abwf.de](http://www.abwf.de)

Der Einsatz von erheblicher praktischer und konzeptioneller Energie war notwendig, um die reibungslose Einbettung von Kompetenzfeststellung in einen professionell begleiteten bzw. zum Teil auch angeleiteten Integrationsprozess sicher zu stellen. Dabei ging es in erster Linie um die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Beratung und Kompetenzfeststellung, aber auch der Anschluss von der Kompetenzfeststellung zu weiterführenden Schritten der Unterstützung bei der Arbeitsmarktintegration verlangte nach erheblichen Anstrengungen bei der Herstellung der dazu notwendigen verbindlichen Formen von Kooperation.

Die folgende schematische Grafik stellt die Einbettung von Kompetenzfeststellung in das Modell eines unterstützten Integrationsverlaufs idealtypisch dar:

### **Einbettung von Kompetenzfeststellung Zugänge und Anschluss-Schritte**

Zugang über:



Das Schema zeigt auf einen Blick die vielfältige Vernetzung, auf die Kompetenzfeststellung angewiesen ist, soll sie im Sinn der an ihr arbeitenden Einzelnen weiter führen und von Nutzen sein. Netzwerkintern ist jeweils vor allem über die Ausgestaltung des Verhältnisses von Kompetenzfeststellung und Beratung zu entscheiden. Die Teilprojekte und Entwicklungspartnerschaften haben hierbei im Wesentlichen zwei Wege eingeschlagen, die sich als Grundformen unterscheiden lassen:

- Beratung und Kompetenzfeststellung bei einem Projekt „aus einer Hand“ (integriertes Modell) und
- Beratung und Kompetenzfeststellung als zwei getrennte Stufen, von unterschiedlichen Projekten geleistete Unterstützung auf dem Weg zur Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen (Zweistufenmodell).

Für welche Anordnung im Verhältnis von Beratung und Kompetenzfeststellung sich die Entwicklungspartnerschaften entschieden haben, dafür war offenbar ein ganzer Kranz von Faktoren entscheidend, bei dem das jeweilige Projekt- bzw. Trägerprofil, bisherige

Erfahrungen der Mitarbeiter/innen, aber auch fachliche Leerstellen im Profil der Entwicklungspartnerschaften bei Antragstellung eine Rolle spielten.

Für das Muster der „Leistung aus einer Hand“ – Beratung plus Kompetenzfeststellung – spricht, dass in jeder kommunikationsintensiven Dienstleistung (wie sie arbeitsmarktorientierte Beratung oder die Begleitung bei Kompetenzfeststellungsverfahren darstellen) zunächst eine Vertrauensbeziehung hergestellt werden muss. Mit Weiterleitung an eine weitere „Station“ in einer Förderkette wird die bei der ersten „Station“ aufgebaute Beziehung als soziales Kapital zunächst deaktiviert, auf der nächsten Stufe muss das Vertrauen erneut aufgebaut werden. Zugleich bestehen Schnittstellenprobleme – die Projektmitarbeiter/innen auf „Station zwei“ benötigen Informationen von „Station eins“ – und mit jeder Weiterleitung sind Informationsverluste verbunden. Je ausführlicher die Dokumentation, desto geringer sind diese Verluste, aber umso höher ist auch der aktiv oder passiv zu erbringende Informationsaufwand an der Schnittstelle. Diese Schnittstellenprobleme sprechen für ein integratives Modell bei der Verzahnung von Beratung und Kompetenzfeststellung. In den – exemplarisch, nicht repräsentativ angelegten – Zielgruppenbefragungen durch die Evaluation in den Teilprojekten gab es Hinweise der Befragten darauf, dass sie die im Integrationsmodell erlebte „ganzheitliche“ Begleitung als besonders positiv bewerten. Auch finden sich in den Leistungsdokumentationen von Projekten, die nach dem Integrationsmodell arbeiten – und die die Förderkette bis zur Begleitung bei der Suche nach Praktikums- oder Erwerbsarbeitsplätzen bzw. bis zur Vermittlung in Qualifizierung oder in Arbeit im zweiten Arbeitsmarkt (z. B. Arbeitsgelegenheiten) verlängern – Vermittlungsquoten um die 50%. Im „Zweistufenmodell“ wiederholt sich das Schnittstellenproblem<sup>39</sup> bei der Sammlung von Teilnehmer/innendaten für die Dokumentationen, so dass es hier besonders aufwändig ist, teilnehmerbezogene Verbleibsdaten zu ermitteln und sie auch dem ersten Unterstützungsschritt, der arbeitsmarktorientierten bzw. beruflichen Beratung, zuzuordnen.

Aus Sicht der Träger und Projekte, die nach dem Zweistufenmodell – Beratung in der einen, Kompetenzfeststellung in einer anderen Hand – arbeiten, spricht die jeweils spezifische berufliche Qualifikation und Erfahrung der professionellen Mitarbeiter/innen entweder beim Schwerpunkt Beratung oder beim Schwerpunkt Kompetenzfeststellung dafür, hier mit einer professionellen Spezialisierung vorzugehen.

Auf der Grundlage bisher verfügbarer Materialien lässt sich nicht begründen, dass bzw. ob einer der beiden Pfade – das Zweistufen- oder das Integrationsmodell – Qualitäts- und Leistungsvorteile gegenüber dem anderen Modell erbringt. Die Form der Verknüpfung von Kompetenzfeststellung mit Beratung ist folgerichtig auch in den vom Facharbeitskreis Kompetenzfeststellung des IQ-Netzwerks formulierten Standards offen gelassen. Gefordert wird einzig, dass es eine solche Verknüpfung = Einbettung von Kompetenzfeststellung in einen weiter führenden Prozess der Unterstützung bei der sozialen und Arbeitsmarktintegration geben muss. Die Vielfalt der örtlichen Rahmenbedingungen, der Trägerstrukturen, der Finanzierungsformen sowie der Möglichkeiten, niederschwellige Zugänge zu Beratung und Kompetenzfeststellung zu schaffen, spricht sicherlich dafür,

<sup>39</sup> In zwei Entwicklungspartnerschaften hat die Optimierung der Schnittstelle zwischen Beratung und Kompetenzfeststellung und die Einstimmung der Projektteams auf eine tragfähige und gedeihliche Kooperation erheblichen Kraftaufwand erfordert. Zu klären war in entsprechend verbindlichen Absprachen, wie viele Elemente von Biografiearbeit in der Beratung und wie viele in der Kompetenzfeststellung zu leisten sind und wie verbindliche und aussagekräftige Feedback-Prozeduren etabliert werden können.

auch in Zukunft eine Vielfalt von Gestaltungsformen und Settings für die Durchführung von Kompetenzfeststellungsverfahren für Migranten/innen und für ihre Verzahnung mit Beratungsleistungen zu sichern.

### **Bilanz und Ausblick**

Die „Fachprojekte“ zur Kompetenzfeststellung im Netzwerk IQ sind von unterschiedlichen Ausgangspunkten, Trägerprofilen und Vorerfahrungen aus Kompetenzfeststellungsverfahren für Migranten/innen entwickelt und deren Praxiseignung teils in kleinen Pilotversuchen, teils schon mit Hunderten von Teilnehmern/innen erprobt bzw. erhärtet. Sie haben die Kompetenzfeststellungsverfahren teils in aufwändigen Prozessen enger fachlicher Kooperation mit persönlichen Ansprechpartnern/innen/, Fallmanagern/innen, Arbeitsvermittlern/innen und -beratern/innen sowie Führungskräften bei den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern auf deren Informationsbedürfnisse für eine qualitativ hochwertige Arbeitsberatung und – vermittlung abgestimmt. Auch im Feld der Bildungsträger, angefangen bei Integrationskursen und von regionalen Vertretern/innen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge unterstützt sowie bei Trägern von Beratungsangeboten für Migranten/innen (z. B. Migrationserstberatungsstellen) haben sie um Verständnis für die Notwendigkeit von Kompetenzfeststellung als handfest instrumentierten Ausdruck einer ressourcenorientierten Sicht auf Migranten/innen geworben. Zum Teil ist es dabei gelungen, Kompetenzfeststellungsverfahren zu einem selbstverständlichen „Eingangstor“ und damit zu einer Voraussetzung für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zu machen. Das gelang allerdings dort am ehesten, wo Teilprojekte aus dem Netzwerk IQ oder deren Träger selbst bei den Qualifizierungsangeboten Regie führten.

Bezogen auf die deutschlandweite Situation ist die Verankerung von Kompetenzfeststellung bei Migranten/innen in hoher Qualität bei den Projekten im Netzwerk IQ eher in Form kleiner, aber dynamischer Innovationsinseln gelungen. Deren Ausstrahlung reicht selten über die kommunale/lokale Ebene und kaum je über die regionale Ebene hinaus. Ein Dialog mit der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit, aber auch mit ARGEs und den sich unter ihnen bildenden regionalen, landes- und bundesweiten Netzwerken über die verbindliche Breitenerprobung von Kompetenzfeststellung nach den im Facharbeitskreis erarbeiteten Standards ist nur zögernd und indirekt in Gang gekommen. Aber von den genannten „Innovationsinseln“ aus sollte als Perspektive für die nächsten Jahre eine Basis für den Transfer erfolgreich erprobter Vorgehensweisen in die Breite und Fläche, in die Regelpraxis, entstehen. Das betrifft die Gestaltung der Instrumente und ihre Einbettung in eine verbindliche Kooperationsstruktur mit Partnern bei den öffentlichen Arbeitsmarktdienstleistern (ARGEs, Agenturen für Arbeit, Jobcenter der Optionskommunen). Einige ARGEs haben sich entschieden, die von ihnen als qualitativ wertvolle Unterstützung der Begleitung von Migranten/innen auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt erlebte und beurteilte Kompetenzfeststellung, verbunden mit Beratung oder ähnlichen Leistungen (wie Coaching oder Profiling) in einer Mischfinanzierung mit Landes-ESF-Mitteln ab Anfang 2008 nach der für sie „unentgeltlichen“ EQUAL-Förderphase entgeltlich in Anspruch zu nehmen. Daran kann man ablesen, dass der Mehrwert, den „gut gemachte“ Kompetenzfeststellung aus der individuellen, aber auch aus der Institutionenperspektive bietet, immer stärker wahrgenommen wird. Das ist allerdings kein Automatismus, sondern setzt die Fortsetzung der bisherigen Arbeit und die Vergrößerung ihrer Reichweite voraus.

#### 4.3.6. Berufsbezogenes Deutsch

Eine wichtige Arbeit der EP'en und TP'e im Netzwerk IQ bestand darin, neue und innovative Weg in der Vermittlung von berufsbezogenem Deutsch zu gehen. Das Netzwerk hat Handlungsstrategien entwickelt und zeigt Wege auf, wie ein Unterricht aussehen und wie die Kooperation mit Sprachkursträgern und der Wirtschaft gestaltet werden muss, damit die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit dem Bedarf von Menschen mit Migrationshintergrund und dem der zukünftigen Arbeitgeber/innen entsprechen. Im Netzwerk IQ gibt es einige exemplarische Ansätze, wo Deutsch im doppelten Wortsinn „am Arbeitsplatz“ gelernt werden kann. Ihr Markenzeichen besteht in einer engen Kooperation mit Unternehmen. Deren Interesse an der Unterstützung des berufsbezogenen Spracherwerbs ist Teil eines modernen Verständnisses von Personalführung und -entwicklung. Sie tragen durch die sprachbezogene, eng auf die Arbeitsaufgaben bezogene Qualifizierung und Förderung ihrer Mitarbeiter/innen dazu bei, Kunden/innen- und Qualitätsorientierung im Sinne ganzheitlicher Qualitätsmanagement-Systeme auf allen Ebenen der Produktions- und Leistungsprozesse zu verankern. Die Kooperation der Unternehmen besteht dabei nicht nur im „Zulassen“ der Durchführung arbeitsplatznaher Kurse, sie weisen vielmehr ihre Führungskräfte bzw. Praxisanleiter/innen und Ausbilder/innen auf die Notwendigkeit hin, die Sprachlerner/innen beim Deutscherwerb zu unterstützen. Dafür werden diese trainiert und sie werden in ihrer Rolle als „Sprachmentoren/innen“ fachlich begleitet. Umgekehrt ist es auch für die Sprachlehrkräfte eine neue Herausforderung, betriebliche Fachkräfte für die Aufgabe der Spracherwerbsbegleitung zu trainieren und sie dann entlang ausgearbeiteter Curricula zu begleiten.

In der Vergangenheit haben sich konzeptionelle Ansätze, den ungesteuerten deutschen Spracherwerb durch arbeitsplatznahe Sprachlernen zu „überlisten“ und arbeitsplatzgerechten Spracherwerb zu sichern, praktisch kaum realisieren lassen. Es gab wohl punktuelle Ansätze, keinesfalls jedoch ein auf dieser Idee basierendes Gesamtkonzept. Es ist ganz selten gelungen, mit diesem Ziel Kooperationen mit Betrieben und betrieblichen Ausbildern zustande zu bringen – am ehesten noch im Bereich der geförderten dualen Ausbildung Benachteiligter. Im Folgenden werden herausragende Beispiele aus einigen Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk IQ vorgestellt, die beispielhaft Modelle erproben, welche auf eine breite Basis gestellt werden können.

##### **Modell 1: Verzahnung von Qualifizierung und Sprache**

Fachliches Lernen wird in diesen Modellen mit Elementen der jeweils berufsbezogenen Sprachförderung verknüpft. Die Erfahrung zeigt, dass viele Migranten/innen nicht deshalb in nicht zielgruppenspezifisch angelegten Qualifizierungsmaßnahmen scheitern, weil ihnen das nötige Fachwissen fehlt, sondern weil sie nicht ausreichend berufs- und arbeitsweltbezogene Sprachkenntnisse vorweisen können:

„Der Buchhaltungskurs war wirklich nützlich, Tag für Tag hat sich mein Deutsch verbessert. Das ist sehr wichtig. Die Buchhaltung ist ganz einfach für mich, das ist nicht nötig, aber ich muss damit auf Deutsch arbeiten! Ich habe Begriff-Probleme! Zum Beispiel, wenn man „Abschreibung“ liest, ach, was ist Abschreibung? Aber wenn ich es auf Türkisch höre, weiß ich, was das ist. Ich habe Begriff-Probleme, keine beruflichen Probleme, das ist eine Kleinigkeit für mich.“ (Teilnehmerin)

So wurden beispielsweise angelehnt an verschiedene Qualifizierungsbausteine von Handwerksberufen in einigen TP'en Migranten/innen für Tätigkeiten auf Helferniveau qualifiziert. Mit der praktischen Arbeit und Qualifizierung in der Werkstatt eng verzahnt, findet ein berufsbezogener Deutscherwerb statt, der von den Werkstattausbildern/innen auf der Basis einer engen curricularen Abstimmung mit den Sprachlehrkräften begleitet, unterstützt, aber auch in seinen Schwerpunkten mitgestaltet wird.

### **Modell 2: Verzahnung von beruflicher Tätigkeit und Spracherwerb**

Diesem Projektansatz liegen Überlegungen zu Grunde, dass auch und gerade dann berufsbezogenes Deutsch wichtig ist, wenn eine Person bereits in Arbeit steht. Ziel ist es, in solchen Programmen zur Verbesserung der Kunden/innenorientierung Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund systematisch arbeitsplatznah in Bezug auf ihre deutschen Sprachkenntnisse weiterzuentwickeln. Diese Modelle erfreuten sich besonders bei Gastronomiebetrieben im weitesten Sinne (Restaurants, Bäckereien) einer großen Nachfrage.

### **Modell 3: Verzahnung von Qualifikation und computergestütztem Lernen**

Der öffentliche Diskurs um Migration und Integration ist vor allem durch einen defizitorientierten Blick auf Migranten/innen geprägt. Kaum ins Blickfeld rückt die Tatsache, dass unter den Neuzuwandern/innen zu einem nicht unerheblichen Teil - besonders aus der ehemaligen Sowjetunion - auch hochqualifizierte Zuwanderer/innen zu finden sind, die selbstständiges Lernen gewohnt sind. Für diese Gruppe wurden im Netzwerk Konzepte zur Qualifikation und zum PC-gestützten Spracherwerb erarbeitet, die diese hohe Eigenlernkompetenz der Zielgruppe berücksichtigen.

Eine zentrale Rolle für den Bereich berufsbezogenes Deutsch spielte der gleichnamige Facharbeitskreis. **Der Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch** hatte es sich im Netzwerk IQ zur Aufgabe gemacht, auf bundesweiter Ebene zusammenzuführen, was es an Aktivitäten, Projekten, Konzepten, Curricula etc. in diesem Bereich gibt, diese Informationen zu sichten und zu bündeln, und, nach nutzerorientierten Kriterien zusammengefasst, wieder an die Fachöffentlichkeit zu tragen<sup>40</sup>. Ein eng mit dem Arbeitskreis verbundenes Teilprojekt hatte insbesondere zur Aufgabe:

- die Erarbeitung und Gestaltung eines internetgestützten Konzept- und Materialpools „Berufsbezogenes Deutsch als Zweitsprache/Deutsch am Arbeitsplatz“
- die Entwicklung und Erprobung eines Beratungs- und Fortbildungsangebots für Multiplikatoren/innen zu Fragen der zielgruppengerechten Lehrmittelauswahl und Konzeptentwicklung
- das Knüpfen eines regionalen Netzwerks von Lehrkräften aus der beruflichen Bildungsarbeit mit Migranten/innen
- die Installation eines bundesweiten Facharbeitskreises „Berufsbezogenes Deutsch/ Deutsch am Arbeitsplatz“ im Netzwerk IQ und dessen Öffnung für Experten/innen aus dem ganzen Bundesgebiet.

Auf der Homepage wurden Lehrwerke, Tagungsdokumentationen, Konzepte und Hinweise zu Didaktik und Methodik aufgelistet und kommentiert. Um einen bundesweiten Überblick über vorhandene Ansätze zu bekommen, führte der Arbeitskreis eine Fragebo-

<sup>40</sup> Interview mit Petra Szablewski-Çavus, der Leiterin des Facharbeitskreises Berufsbezogenes Deutsch, im Februar 2007.

generhebung zu „Projekten, Maßnahmen, Konzepten zum berufsbezogenen Deutschunterricht mit Migranten/innen“ durch.

Der Facharbeitskreis und seine Empfehlungen spielten außerdem eine wichtige Rolle bei der Neukonzeptionierung der ESF-BA Kurse bzw. der Integrationskurse nach den Empfehlungen des Evaluationsberichts, über die in Arbeitsgruppen des Bundesinnenministeriums und des BAMF beraten wurde. Es wurden beispielsweise die Anregungen berücksichtigt, dass berufsbezogenes Deutsch immer parallel zur vorhanden Praxis gelehrt werden sollte und dass auch Bezieher/innen von Arbeitslosengeld II gefördert werden können.

Der Facharbeitskreis Berufsbezogenes Deutsch/Deutsch am Arbeitsplatz des Netzwerks IQ empfiehlt dringend, nicht nur fachliches und sprachliches, sondern auch theoretisches und praxisintegriertes Lernen zu verbinden. Dafür ist eine enge und verbindliche Kooperation zwischen Bildungsträgern und Unternehmen/Arbeitgebern/innen notwendig. Unternehmen und Ausbilder/innen bzw. Praxisanleiter/innen werden gebraucht, die sich mit den Lernbedarfen von Auszubildenden, Arbeitnehmern/innen und Praktikanten/innen auseinandersetzen und auch in Bezug auf das arbeitsbegleitende Sprachlernen sensibilisiert und methodisch trainiert sind. Um eine solche Praxisnähe in der Breite anzustoßen und auf Dauer sicherzustellen, sind Vorgaben für die Kooperation mit Unternehmen/Arbeitgebern/innen bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen und zur Berücksichtigung von deren Qualifizierungsbedarfen in allgemeiner Form im Gesetz notwendig. Für ihre Mitwirkung an solchen Entwicklungsprozessen benötigen Unternehmen eine (Teil-)Förderung für die von ihnen eingebrachte Personalkapazität (Ausbilder/innen, Praxisanleiter/innen usw.). Hier liegt eine zentrale Entwicklungsaufgabe in der Schaffung einer personellen Infrastruktur, ohne die gesetzliche Vorgaben zur Sprachförderung nicht wirksam umgesetzt werden können.

#### 4.3.7. Kritische Würdigung der Handlungsfelder

Um die Ressourcen von Migranten/innen besser zu erkennen, zu fördern und dadurch den Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen, arbeitete IQ in den folgenden sechs Handlungsfeldern.

- berufsbezogenes Deutsch
- interkulturelle Öffnung/Diversity Management
- Gründungsberatung und Gründungsunterstützung
- Qualifizierungswege
- Kompetenzfeststellung
- migrationsspezifische und berufsorientierte Beratung.

Diese sechs Handlungsfelder waren nicht willkürlich ausgewählt, sondern sie enthalten die zentralen Achsen einer gesellschaftspolitisch wirksamen Strategie zur Integrationsförderung, welche die Arbeitsmarktintegration in den Mittelpunkt stellt. Die Konzepte in jedem der Handlungsfelder antworteten auf klar benennbare Defizite in der

bisherigen „gesellschaftlichen“ und „integrationspolitischen“ Praxis. Das betrifft auch, aber nicht nur, die Praxis von Institutionen wie den Arbeitsagenturen, den Unternehmen und öffentlichen Arbeitgebern/innen, aber auch von Bildungsinstitutionen und schließlich von den Medien. Jedes Teilprojekt war in einem oder mehreren dieser Handlungsfelder aktiv. IQ-übergreifend haben sich die Teilprojekte unter der fachlichen Leitung jeweils einer Entwicklungspartnerschaft zu sogenannten Facharbeitskreisen entlang der Handlungsfelder zusammengefunden, die sich regelmäßig trafen und Handlungsempfehlungen entwickelten.

Diese sechs Handlungsfelder - so die Erfahrungen aus dem Netzwerk IQ - sind gut geeignet, den Projektauftrag der beruflichen Integration von Migranten/innen zu erfüllen. Allerdings ist eine klare Trennung der Handlungsfelder in der Arbeit der TP'e nicht möglich. So scheitert auch in den meisten Fällen eine eindeutige Zuordnung eines Teilprojektes zu einem der sechs Handlungsfelder daran, dass die Felder eng miteinander verzahnt sind und die TP'e meist in mehreren Handlungsfeldern aktiv sind. So führt die Mehrheit der Teilprojekte auch Beratung durch. Prozesse der interkulturellen Öffnung gehen beispielsweise immer mit Beratung der Einrichtungen einher. Gleiches gilt z. B. für die Kompetenzfeststellung. Auch in diesem Fall werden die Personen, die an Kompetenzfeststellungsverfahren teilnehmen, über eine mögliche Anwendung beraten. Qualifizierungsmaßnahmen mit Migranten/innen gelingen schließlich oft besser im Zusammenhang mit einer ausführlichen Beratung der Teilnehmer/innen.

Durch die Trennung der Handlungsfelder entstanden durchaus auch Informationsverluste,

- wenn der Rücklauf zwischen Facharbeitskreis und EP'en bzw. TP'en nicht reibungslos funktionierte
- wenn in einzelnen TP'en Maßnahmen entwickelt wurden, die nicht mit dem entsprechenden Facharbeitskreis rückgekoppelt wurden
- wenn das Know-how des Facharbeitskreises nicht abgefragt wurde
- wenn die Facharbeitskreise Schnittstellen untereinander nicht ausreichend bedienten.

Dies hat sich allerdings in den letzten Monaten der Projektlaufzeit erheblich verbessert.

In der praktischen Arbeit hat sich ferner herausgestellt, dass einige der Handlungsfelder, so vor allem das berufsbezogene Deutsch oder die interkulturelle Öffnung im Grunde klassische Querschnittsthemen sind und als solche behandelt und in allen TP'en fester Bestandteil sein müssten.

„Die Gründungsberatung, die wir machen, da geht's ja um interkulturelle Öffnung. Wir wollen die Angebote, die da sind, diversifizieren! Und das heißt, wir wollen sie interkulturell öffnen. Wir wollen z. B. der ARGE sagen: Dass jemand bei dir den Zuschuss nicht in Anspruch nimmt, hat damit und damit zu tun, d.h., wir öffnen sozusagen deren Instrumentarien dahin gehend, dass sie weitere Zielgruppen mit berücksichtigen. Also, wenn wir Beratungsmodelle verändern oder Angebote stricken, das ist alles interkulturelle Öffnung! Auch auf der Tagung: Ich sage den Weiterbildungsträgern, wenn ihr Eure Angebote nicht umstrickt, werdet ihr in Zukunft, wenn sich eure Teilnehmerschaft verändert, keine Teilnehmer mehr haben – die kommen nicht, so wie die Angebote sind. Deswegen schreiben wir ja auch diese ganzen Bedarfsgeschichten, auch um Weiterbildungsträgern zu sagen, hier, guck mal, was die dazu geantwortet haben! Das

sind auch Wege, die Weiterbildungslandschaft dahin gehend zu öffnen, dass sie dieser Zielgruppe gegenüber Angebote machen – das betrachte ich als interkulturelle Öffnung.“ (Projektmitarbeiterin)

Gleiches trifft auf „Empowerment“ zu, das derzeit zwar ein EQUAL-Querschnittsthema ist, für mehrere Teilprojekte aber auch als Handlungsfeld vorstellbar wäre. Und auch das Thema Anerkennung vorhandener Qualifikationen liegt quer zu den vorgegebenen sechs Handlungsfeldern.

„Wir beschäftigen uns mit der Anerkennung von Qualifikationen. Das ist ein Thema, das in viele andere Bereiche hineinwirkt. Das liegt eigentlich quer zu den Handlungsfeldern. Das Handlungsfeld könnte vielleicht statt Qualifizierung Qualifikation heißen. Das muss nicht immer eine Neu- oder Nachqualifizierung bedeuten, sondern es kann auch einen anderen Umgang mit der vorhandenen Qualifikation bedeuten. Die Facharbeitskreise haben auch eine abgrenzende Wirkung, das, was die einzelnen Themen verbindet, kommt dabei eigentlich nicht raus. Das ist sicher nicht so intendiert, aber es gab da eine trennende Wirkung durch diese Einteilung in die sechs Handlungsfelder und es wurde zu wenig geschafft, eine Gesamtsicht auf Integration gemeinsam zu erarbeiten.“ (Projektleitung)

Bei der jetzigen Einteilung in sechs Handlungsfelder kommen auch wichtige Bereiche zu kurz, wie beispielsweise die Arbeit im Bereich Antidiskriminierung oder im Bereich des sozialen Nahraums.

Für eine weitere Entwicklung zeichnen sich mehrere sinnvolle Szenarien ab:

1. Die Zusammenlegung mehrerer bisher getrennt laufender Handlungsfelder wie z. B. Kompetenzfeststellung und Beratung oder berufsbezogenes Deutsch mit Qualifizierung. Diese Felder sind eng miteinander verbunden und es werden größere Synergieeffekte erwartet.
2. Neue sinnvolle Handlungsfelder könnten hinzu genommen werden, wie z. B. Anerkennung, sozialer Nahraum, Partizipation von Migrantenselbstorganisationen, Empowerment, Optimierung der Arbeitsmarktinstrumente, Lebenslanges Lernen, Flüchtlinge und Asylsuchende, Diskriminierung, Zusammenarbeit mit Kleinen und Mittleren Unternehmen.
3. Die Identifizierung und Verzahnung von Querschnittsthemen und Schnittstellen sind wesentliche Bereiche der weiteren Entwicklung im Netzwerk, da die Qualität der Arbeit vieler Projekte gerade an diesen Stellen liegt.
4. Eine zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit der Arbeit in den Handlungsfeldern ist eine Form der „Marktregulierung“, die es unmöglich macht, qualitativ wertlose Angebote zu Dumpingpreisen u. U. sogar an öffentliche Auftraggeber zu „verkaufen“. Das bedeutet, dass die Bemühungen für die sechs Handlungsfelder, in denen das Netzwerk IQ aktiv ist, jeweils spezifische Qualitätsstandards zu etablieren, einer massiven politisch-institutionellen Unterstützung bedürfen, damit sie eine bundesweit strukturell angebotsprägende Kraft entfalten können. Diese Standards stehen an einer ganzen Reihe von Punkten im Konflikt mit bestehenden Finanzierungs- und gesetzlichen Regeln z. B. für die öffentlich (aus SGB II- oder III-Mitteln) finanzierte

berufliche Weiterbildung. Einer dieser Punkte betrifft die willkürliche Trennung von fachlicher und sprachlicher Qualifizierung, sie wird soeben für ein breit angelegtes Förderprogramm des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge weitgehend aufgehoben.

5. Es sollte eine zentrale Stelle geben, die die Entwicklungen aus den Handlungsfeldern unter berufsbezogenen Gesichtspunkten und unter Wahrung der Querschnittsstellen bündelt und gezielt im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Instrumente aufbereitet.

## 5. Schlussfolgerungen und weiterführende Reflexionen

### 5.1. Das Migrantenspezifische

In den Kapiteln Problemanalyse und migrantenspezifische Stolpersteine wurde dargestellt, dass Migranten/innen überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen sind, in Führungspositionen, (auch politischen) Entscheidungsgremien, öffentlichkeitswirksamen Positionen und in qualifizierten Tätigkeiten gemessen an den vorhandenen Qualifikationen unterrepräsentiert sind und sie mit weit mehr Hürden konfrontiert sind als es der deutsche Bevölkerungsteil ohne Migrationshintergrund ist. Die bisherigen nicht zielgruppenspezifischen Angebote und Strategien haben daran noch nichts grundlegend verändern können. Es zeigte sich, dass es einer Erweiterung des bisherigen Spektrums an Methoden und Konzepten bedurfte, die die Spezifik der Hürden und der Ausgangslage, aber auch der Ressourcen dieser Zielgruppe berücksichtigen. Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden auf die besondere Leistungsqualität der im Netzwerk IQ entwickelten Methoden und Konzepte eingegangen.

Ein wichtiger Punkt, an dem angesetzt wurde, war das Einwirken auf den **dominierenden Defizitblick**. Hier wurde durch Veranstaltungen und eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit in gezielten Imagekampagnen, aber auch in Form von interkulturellen Schulungen daran gearbeitet, den Blick auf die Ressourcen zu schärfen und den Gewinn und die Bereicherung, die Migranten/innen für die „Mehrheitsgesellschaft“, für Institutionen, die Verwaltung und auch für Arbeitgeber/innen darstellen können, zu vermitteln.

Der Defizitblick spiegelt sich vor allem in der restriktiven Anerkennungspraxis ausländischer Abschlüsse und in fehlender Flächendeckung beim Angebot von Anpassungsqualifizierungen wider. Neben den entwickelten Qualifizierungsangeboten, die auf den vorhandenen Ressourcen aufbauen, und den entwickelten Kompetenzfeststellungsverfahren zur Ermittlung vorhandener Stärken und Kompetenzen haben sich Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekte intensiv mit der Anerkennungsproblematik befasst und Handreichungen und Leitfäden über die Anerkennungsverfahren zu den unterschiedlichen beruflichen Bereichen erstellt. Ein Teilprojekt untersuchte die Anerkennungspraxis und verfasste hierzu eine ausführliche Dokumentation, wodurch deutlich wurde, dass außer den verwirrenden institutionellen und restriktiven formalen Bedingungen auch die bestehenden Ermessensspielräume nicht zugunsten der Antragsteller/innen ausgeschöpft wurden. Ein grundlegendes Ergebnis, auf das nun zielgerichtet entsprechende Schritte folgen können und müssen, wenn eine Arbeitsmarktintegration der Migranten/innen in Anerkennung und Nutzung ihrer Ressourcen beabsichtigt wird.

Es zeigte sich, dass bei den unterschiedlichen Zielgruppen der Migrantinnen und Migranten andere Hemmschwellen und Unsicherheiten, aber auch fehlende Kenntnisse über die hiesigen arbeitsmarktrelevanten Systeme bestanden, die über die herkömmlichen Wege nicht ausgeräumt wurden. Die EP'en und TP'e entwickelten neue Wege, um die Zielgruppe zu erreichen und ihr auf der anderen Seite den Zugang zu den relevanten Informationen zu ebnen. Dies geschah unter anderem durch die Verbindung zu den ethnischen Communities, zum Beispiel über den Einbezug von Migrantenselbstorganisationen, durch sozialräumliche Ansätze und „mobile“ Dienstleistungen.

**Anpassung der Kommunikationswege:** Der Zugang konnte oft nur über eine persönliche Ansprache geschaffen werden bzw. entstand oft auch durch die Nutzung von sozialen Netzwerken der Zielgruppe. Schriftliche Informationsmaterialien spielten hier nur in Ergänzung zu den mündlichen Kommunikationswegen eine Rolle. Sie wurden mehrsprachig erstellt und an strategisch günstigen Orten platziert. Viele Vertreter/innen der Zielgruppe wurden außerdem über muttersprachliche Medien (Print, Radio und TV) erreicht.

Die **Einbindung von Migrantenselbstorganisationen** als Teilprojekte oder externe Partner hat hier einen besonderen Stellenwert. Die Mitarbeiter/innen, die überwiegend über ausgezeichnete Deutschkenntnisse verfügen und im Umgang mit deutschen Institutionen und „Spielregeln“ vertraut sind, sind geradezu prädestiniert, Neuzugewanderten oder sich überwiegend in den Communities bewegenden Migranten/innen bei den Integrationsschritten zu begleiten. Sie erfüllen die hierfür zentrale Brückenfunktion zwischen den Behörden, Institutionen und Ansprechpartnern/innen für die unterschiedlichen Unterstützungsangebote und dem bisher vom Arbeitsmarkt sowie der sozialen Integration ausgeschlossenen Personenkreis.

Ein wesentlicher Punkt, der sich durch alle migrantenspezifischen Angebote durchzieht, ist ein **bewusster Umgang mit Unterschiedlichkeit** in den Erfahrungswerten, Interpretationsmustern und Kommunikationsformen, aber auch beim Vortragen von Anliegen und von Unterstützungsbedarf. Dieses Vorgehen ermöglichte es den Teilprojekten einerseits, bedarfsoorientiert zu arbeiten und Missverständnissen vorzubeugen bzw. diese auszuräumen. Andererseits ist das bewusste Eingehen auf die Anliegen, Hintergründe und Kommunikationsformen ein Grundstein des Vertrauensaufbaus.

Migrantenspezifisch ist ebenfalls die in den Teilprojekten erfolgte **methodische Anpassung an vorhandene Sprachkenntnisse** sowie die **Berücksichtigung unterschiedlicher Herangehensweisen und Lerngewohnheiten**, aber auch vorhandener Qualifikationen aus dem Herkunftsland, auf denen die Konzepte aufbauen. Dies geht einher mit einer spezifischen Bedarfsanalyse, die in Form von Gesprächsrunden mit Experten/innen, immer wieder stattfindenden Auswertungsgesprächen, Befragungen der Zielgruppe oder durch Analysen von Hürden bei bereits erfolgten Gründungen erfolgte:

„Es gibt innerhalb der Zielgruppe sehr große Unterschiede. Es gibt die, die hier geboren und aufgewachsen sind, und Deutsch wie ihre Muttersprache sprechen. Da gibt es vom Schulungsbedarf her so gut wie keinen Unterschied. Und es gibt die, die zugezogen sind und Deutsch als Fremdsprache sprechen, auch wenn sie schon 22 Jahre hier wohnen. In letzterer Gruppe gibt es schon einen spezifischen Bedarf, z. B. bei allem, was mit Schreiben zu tun hat, das unterscheidet sich sehr stark, ob jemand Muttersprachler ist oder nicht. In der Schreibwerkstatt und bei der Öffentlichkeits- und Pressearbeit muss man auf diese Unterschiede gezielt eingehen. Es gibt ja auch bei der Sprache die Dimension von kulturellen Selbstverständlichkeiten, die eben doch nicht selbstverständlich sind.“ (Projektmitarbeiterin)

Bei der Zielgruppe der Migranten/innen handelt es sich um eine sehr heterogene Gruppe - eine Tatsache, der im Umgang mit ihnen selten Rechnung getragen wird. Die EP'en bzw. TP'e reagierten hierauf mit der **Entwicklung auch „teilzielgruppen-spezifischer“ Angebote und Module**, zum Beispiel für die oft aus dem Blick geratene Gruppe hochqualifizierter Akademiker/innen, teilweise spezifiziert auf bestimmte Berufsgruppen.

Eine weitere Gruppe ist die der Geringqualifizierten und Lernung gewohnten, für die herkömmliche Angebote nicht geeignet sind und auf die mit spezifizierten Lernmethoden eingegangen wird. Im Rahmen des Gender Mainstreaming wurden ebenfalls Angebote konzipiert, die auf besondere Problemlagen von Migranten/innen eingehen, die sich auch von frauenspezifischen Hürden allgemein noch einmal unterscheiden. Auch „männer-spezifische“ Hürden, die an die Migrationserfahrung gekoppelt sind, wurden reflektiert und fließen zum Beispiel in die Beratungspraxis ein.

**Vorbilder** stellen einen wichtigen Motivationsfaktor dar und erfüllen die Funktion, darzustellen, was möglich ist. Diese Vorbildfunktion wird in gender-orientierten Aktivitäten wie dem Girl's Day genutzt, um zum Beispiel verstärkt Mädchen für technische und naturwissenschaftliche Bereiche zu öffnen und ihr mentales Spektrum an in Betracht gezogenen beruflichen Perspektiven auszuweiten. Migranten/innen finden, wie oben erwähnt, kaum öffentlich wirksame Vorbilder hinsichtlich einer gelungenen Karriere oder Arbeitsmarktintegration: In den Medien dominiert nach wie vor das Bild des gewaltbereiten, gescheiterten Migranten, der sich in einer sozial und integrativ misslichen Situation befindet. Solche Bilder haben auch einen starken Einfluss auf den Blick der Migranten/innen auf die eigene Situation, die dann als unveränderbar wahrgenommen wird. Aus diesem Grund bezog sich eine Arbeitslinie auf die Vernetzung von Teilnehmern/innen in moderierten Treffen oder Gründungswilligen in Talkrunden. Neben der Behebung der Isolierung hat dies den Effekt, dass Erfolge für andere sichtbar werden. Ein weiterer Arbeitsstrang, der diesen Punkt berührt, ist die Herstellung von Produkten, in denen Lebensläufe, Ergebnisse und Erfolge von Migranten/innen dargestellt werden wie etwa Banner oder ein Beispielbilderbuch.

Bei vielen der ratsuchenden Migranten/innen zeigte sich Resignation hinsichtlich ihrer Möglichkeiten auf dem deutschen Arbeitsmarkt und ein hohes Maß an Frustration, wenn zahlreiche unternommene Anstrengungen und durchlaufene Beratungen sowie Maßnahmen kein Ergebnis zeigten und die Erfahrung im Vordergrund stand, dass ihre Qualifizierung aus dem Herkunftsland nicht die „Richtige“ ist, Kenntnisse oft mehrerer Sprachen nicht honoriert wurden und stattdessen der Fokus nur auf die nicht perfekten Deutschkenntnisse lag. Als migrantenspezifisch kann deshalb auch der besondere **Fokus auf dem Empowerment-Ansatz** in allen EP'en und TP'en des Netzwerks IQ gelten. Ein großer Teil ihrer Arbeit besteht hier im Aufbau von Selbstbewusstsein bzw. dem Aufzeigen von Möglichkeiten und vor allem im Sichtbarmachen von Kompetenzen für die Zielgruppe selbst.

Migrantenspezifische Arbeit zeichnet sich auch dadurch aus, dass die **Kenntnis hier gängiger Kulturtechniken und Kommunikationsformen** nicht vorausgesetzt, sondern erst transparent gemacht und reflektiert wird. Bei den arbeitsmarktorientierten Angeboten der TP'e nehmen Erläuterungen zu Themen wie arbeitsmarktbezogene Kulturtechniken und Schlüsselkompetenzen einen wesentlich größeren Raum ein.

Auch der **Faktor der Begleitung** ist bei der Arbeit mit Migranten/innen von größerer Bedeutung: Es zeigte sich, dass fehlende Anschlussmöglichkeiten den Weg in den Arbeitsmarkt in vielen Fällen im Sande verlaufen lassen. Auf Grund beschriebener Hürden und auch mentaler Hemmschwellen ist der Bedarf an Begleitung, an „Schnittstellenarbeit“ auch hier wesentlich höher. Hierzu wurden unterschiedliche Formen von Wirkungsketten

gebildet, aber auch Begleitangebote für die einzelnen Unterstützungsangebote bzw. den „Übergang“ von einem zum nächsten Angebot entwickelt. Um Hemmschwellen entgegenzuwirken, erfolgte bei einer Weiterleitung gleichzeitig eine Abklärung mit der Folgestelle zu den geplanten weiteren Schritten.

Es erfordert ebenfalls eine stärkere **Begleitung speziell in den Arbeitsmarkt**: Auf Grund von Sprachbarrieren und nicht anerkannten Bildungsabschlüssen sind hier die Chancen einer Einstellung über den gängigen Bewerbungsweg geringer. Hier nutzten Teilprojekte bestehende Kontakte, um die Zielgruppe zum Beispiel in Praktika zu vermitteln. Da der Arbeitsalltag in Deutschland für viele fremd war, wurden die Praktika durch Auswertungsgespräche und – runden begleitet. Die geleistete intensive Unterstützung ist bei dieser Zielgruppe auch insofern von Bedeutung, als sie meistens in Deutschland über ein weniger ausgeprägtes soziales Beziehungsnetz verfügt – das allerdings ist ein wesentlicher Zugangskanal zum Arbeitsplatz.

Migrantenspezifisch ist auch die Einplanung von wesentlich mehr Zeit, zum einen, weil sprachliche Verständigungsprozesse langsamer verlaufen, aber einfach auch weil auf Grund der Unterschiedlichkeit von Systemen, Kommunikationsformen und Kulturtechniken in den verschiedenen Ländern hier ein höherer Erklärungsbedarf vorliegt.

„Ich glaube, es hat nichts mit unserer Sprache zu tun. Es hat sich sicher auch herumgesprochen, dass wir uns Zeit nehmen. Also nicht, dass man sagt, ok., ich habe nur eine halbe Stunde für euch Zeit, sondern wir besprechen einfach mal die einzelnen Punkte, wo es darauf ankommt, also diese Hilfe zur Selbsthilfe. Wir geben ihnen nicht einen Flyer oder eine Broschüre in die Hand, sondern setzen uns mit denjenigen, die uns hier aufsuchen zusammen und sagen, worauf es jetzt ankommt. Das macht sicherlich ein ganz anderes Bild für jemand. (...) Und da nehmen wir uns einfach viel mehr Zeit als jemand anderes und das ist glaube ich auch der Anlass, dass die Leute sagen ok.“  
(Projektleitung)

Die arbeitsmarktbezogene Arbeit mit Migranten/innen erfordert immer auch die Auseinandersetzung mit Diskriminierung am Arbeitsmarkt zum Beispiel wegen des Namens, der Religion, der Hautfarbe oder der Herkunft.

Die Arbeit der EP'en und TP'e erfüllt auch die Funktion, bewusst zu machen, dass Integration eine beidseitige Aufgabe ist und die Hintergründe der Migranten/innen nicht abzubauen, sondern zu integrieren sind, dass Vielfalt kein „Störfaktor“ ist, den es zu assimilieren gilt, sondern eine gewinnbringende Ressource darstellen kann.

„Ich finde, Integration bedeutet nicht, sich in Deutschland anzupassen, sondern in einer großen Gemeinschaft vieler Nationen“. (Projektleitung)

Der folgende Abschnitt skizziert mit kurzen Stichworten die migrantenspezifischen Elemente in den einzelnen Handlungsfeldern:

### 5.1.1. Beratung

**Ganzheitliches Beraten:** Die Einbindung in soziale und familiäre Netze kann bei der Zielgruppe – bei einem Rückzug in die Communities oder Familie oft der einzige Halt–

eine größere Rolle auch bei beruflichen Entscheidungen spielen und wird bei den Beratungsgesprächen mit bedacht. Der ganzheitliche Ansatz betrifft darüber hinaus die bei Migranten/innen größere Bandbreite an zu klärenden Fragen wie zum Beispiel aufenthalts- oder ausländerrechtlicher Art. Hier spielt auch der höhere Informationsbedarf mit hinein. Oft stellen die Migrationserfahrung, der damit verbundene Neuanfang und die Anpassung an veränderte Umstände eine große Herausforderung auch an die familiären und sozialen Bindungen dar, die in der Beratung aufgearbeitet wird.

- Bewusstsein und Offenheit für kulturelle Unterschiede und für Unterschiede in der Gesprächsführung
- Angebote muttersprachlicher Beratung
- Beratungsangebote in kulturell vielfältigen Teams, in denen auch Menschen mit Migrationshintergrund tätig sind
- Öffnung der Strukturen und Konzepte der Beratungseinrichtungen unter der Fragestellung: Wie erreiche ich die Zielgruppe?
- Kenntnisse zu den Bildungs- und Berufssystemen und auch Berufsbildern der Herkunftsländer
- fachliche Kenntnisse in Bezug auf das hiesige Berufs- und Bildungssystem und über alternative Weiterbildungsangebote für Migranten/innen
- fachliche Kenntnisse zu migrantenspezifischen Themenfeldern wie Aufenthalts- und Ausländerrecht, aber auch zu den Anerkennungsverfahren ausländischer Abschlüsse. Oft ist Ratsuchenden nicht bewusst, dass sie ihre Abschlüsse anerkennen lassen müssen, so dass der/die Berater/in das Thema präsent hat
- Erstellen von mehrsprachigem Informationsmaterial
- Beratungsangebote in Migrantenselbstorganisationen
- mobile/aufsuchende Beratung in den Communities
- Gruppenberatung in Integrations- und Deutschkursen
- betriebliche Beratung von migrantischen Betrieben, bei denen ein höherer Informationsbedarf und auch Hemmschwellen gegenüber Behörden und Kammern bestehen.

### 5.1.2. Kompetenzfeststellungsverfahren

- Erarbeitung von möglichst „kulturunabhängigen“ Konzepten und Testverfahren
- bei der Erfassung der Kompetenzen ist auch im informellen Bereich ein größeres Spektrum an Lernfeldern abzudecken wie die Migrationserfahrung, Lern- und Berufserfahrungen im Herkunftsland, die sich oft von denen in Deutschland erheblich unterscheiden und auf Grund fehlender Würdigung auch im Bewusstsein der Migranten/innen in den Hintergrund geraten sind
- der Transfer von vorhandenen Potenzialen und Ressourcen, die im Herkunftsland erworben wurden, auf den deutschen Arbeitsmarkt und in die hiesige Realität
- Abbildung von Mehrsprachigkeit
- Bewusstseinsschärfung über die unterschiedliche Gestik und die Varianz von Ausdrucksformen in den unterschiedlichen kulturellen Systemen bei der Bewertung von Kompetenzen bei den Durchführenden
- „interkulturelle Kompetenz“ der Durchführenden auch als Fähigkeit, die Migrations-

erfahrung von Teilnehmern/innen als Quelle spezifischer (Handlungs)-Kompetenzen zu verstehen

- Erläuterung und Reflexion der Bedeutung und des Stellenwerts von (Schlüssel) Kompetenzen in Deutschland und in den Herkunftsländern.

### 5.1.3. Berufsbezogenes Deutsch

Dieses Handlungsfeld ist an sich schon migrantenspezifisch. Dennoch sind hier Aspekte zu erwähnen, die als besonderes Leistungsmerkmal der Teilprojekte in Bezug auf migrantenspezifische Bedarfe anzusehen sind:

- Verknüpfung von Sprache und Praxis: der Lerneffekt und auch die Motivation, wenn das Erlernte unmittelbar in die Praxis umgesetzt werden kann
- Deutsch am Arbeitsplatz: Auch wenn gute Deutschkenntnisse vorhanden sind, reichend sie oft gerade für das Arbeitsumfeld nicht aus. Zum einen geht es um die konkrete Fachsprache, aber vor allem um die Kommunikation am Arbeitsplatz, die Verständigung im Team, mit den Vorgesetzten und/oder den Kunden/innen. Hier wurden Konzepte entwickelt, die Deutschlerner direkt an den Arbeitsplatz bzw. in ein reales Arbeitsumfeld verlegten. Dies hat den Vorteil, dass das Deutschlerner direkt am Bedarf der Betriebe orientiert ist und dass der/die Migrant/in gleichzeitig berufliche bzw. arbeitsplatznahe Erfahrungen sammelt. Hieraus wird auch deutlich, dass nicht erst eine zeitintensive Sprachausbildung erforderlich ist, bevor der Schritt in die Arbeitswelt erfolgen kann, sondern dass dies durchaus auch parallel geschehen kann
- Sprachkursinhalte sind näher an der alltäglichen und beruflichen Wirklichkeit.

### 5.1.4. Qualifizierung

- Konstruktiver Umgang mit der großen Heterogenität der Lerngruppen, die bei migrantenspezifischen Angeboten in noch stärkerem Maße gegeben ist: Die Teilnehmenden bringen unterschiedliche Deutschkenntnisse und Kenntnisse bezüglich des Qualifizierungsinhaltes, aber auch unterschiedliche Berufs- und Bildungserfahrungen, ein teilweise unterschiedliches Lernverständnis und demzufolge unterschiedliche Erwartungen an die Didaktik im Unterricht mit. Die oft bemängelte Heterogenität von Lerngruppen birgt ein großes Potenzial, das durch entsprechend aufbereitete methodisch-didaktische Konzepte der TP'e gewinnbringend genutzt wird
- die Qualifizierungsangebote bauen auf den mitgebrachten Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmenden auf
- die Qualifizierungsangebote greifen die migrantenspezifischen Bedarfe auf und enthalten Module zu: Schlüsselqualifikationen, Kulturtechniken, Kommunikation am Arbeitsplatz, Umgang mit Behörden, Bewerbungstrainings unter besonderer Berücksichtigung sprachlicher und kultureller Aspekte
- vorbereitendes und flankierendes Sprachförderangebot mit engem Bezug zu den inhaltlichen Themen der Qualifizierungsangebote
- ein begleitendes Coaching zu Qualifizierungsangeboten

- die zweisprachliche Qualifizierung erweist sich in manchen Fällen als sinnvoll
- Entwicklung von Berufsbildern, die auf migrantenspezifischen Kompetenzen (wie Mehrsprachigkeit und landesspezifische Kenntnisse) aufbauen, und der jeweiligen Qualifizierungskonzepte
- Entwicklung von Sprachchecktools, bezogen auf die Qualifizierungsangebote.

### 5.1.5. Existenzgründung

- ausführliche Informationsleistungen zu rechtlichen und steuerlichen Fragen
- Informationen zu den in Deutschland geltenden Voraussetzungen für eine Gründung in den verschiedenen Branchen
- viele Migranten/innen sind risikofreudiger bzw. „gründungsfreudiger“, teilweise auch, weil ihnen die vielen rechtlichen und formalen Voraussetzungen in Deutschland nicht bewusst sind. Hier wird in der Gründungsberatung auch explizit auf die Bedeutung gerade der Formalia hingewiesen
- Entwicklung und Einsatz eines gründungsbezogenen Kompetenzfeststellungsverfahrens, in das auch migrantenspezifische Stolpersteine einbezogen werden
- Entwicklung sprachlicher Module, fokussiert auf die Anforderungen rund um die Gründung
- Abbau von Hemmschwellen: Viele Migranten/innen greifen auf familiäre Unterstützung zurück, scheuen sich davor, Kredite in Anspruch zu nehmen, bzw. sich von Banken beraten zu lassen. Auch hier setzen die Gründungsberatungen durch entsprechende Überzeugungsarbeit an
- Errichtung eines Spezialisten/innenpools, auf das bei fachspezifischen Fragen wie zu Zollbestimmungen (vor allem für Migranten/innen, die ihre Beziehungen und Verbindungen zum Herkunftsland in einer selbstständigen Tätigkeit im Außenhandelsbereich nutzen wollen) oder Online-Geschäften zurückgegriffen werden kann
- Begleitung von Gründern/innen in der Anfangsphase nach der erfolgten Existenzgründung: Auf Grund der geringeren Kenntnis dessen, was auf Gründer/innen im deutschen System zukommen kann, braucht es hier eine intensivere Begleitung, um bei aufkommenden Problemen rechtzeitig unterstützen zu können.

### 5.1.6. Interkulturelle Öffnung

Nach wie vor bestehen Hürden für Migranten/innen beim Zugang zu Behörden, Institutionen, Kammern, aber auch Betrieben. Diese sind in der Regel in ihrer Ausgestaltung und Ansprache, aber auch in ihrem Leitbild, nicht auf die Zielgruppe Migranten/innen eingestellt.

- im Netzwerk IQ wurden zahlreiche Konzepte entwickelt, um ein Bewusstsein für die Bedarfe der Zielgruppe, aber auch für die Verankerung eines interkulturell geöffneten Leitbildes in Institutionen zu fördern sowie den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in Verwaltungseinrichtungen und Behörden zu erhöhen
- Öffnung der Betriebe für Menschen mit Migrationshintergrund: Es bestehen immer noch Vorbehalte gegenüber einer Einstellung von Migranten/innen, die in Beratungs-

prozessen und Trainings abgebaut werden sollen. Hierzu wurde von einem Teilprojekt eine regional bezogene Studie erstellt

- interkulturelle Öffnung durch die Ansiedelung von Projekten direkt bei Behörden und Arbeitsmarktdienstleistern
- in den TP'en wurde bei der eigenen Auswahl von Mitarbeitern/innen ebenfalls auf vorhandene Migrations-/Auslandserfahrung und eine entsprechende Sensibilität für kulturelle Unterschiede, die sich in vielen Bereichen ausdrücken kann, geachtet
- bewusste Wahrnehmung von Brücken- und Mittlerfunktionen
- mittel- und langfristige Organisationsentwicklung durch das Sichtbarmachen des Gewinns, den Institutionen und Organisationen von einer interkulturellen Öffnung, der Integration von Migranten/innen und der Ausbildung interkultureller Kompetenzen haben.

## 5.2. Die Rolle von Migrantenselbstorganisationen

Das Netzwerk IQ ist angetreten, um die berufliche Situation von Menschen mit Migrationshintergrund nachhaltig zu verbessern und um Institutionen und Einrichtungen in diesem Sinne interkulturell zu öffnen. Eine zentrale Rolle kam dabei in allen EP'en den Migrantenselbstorganisationen zu. Die Arbeit mit den Migranten/innen und deren Organisationen verlief mehrgleisig:

### 5.2.1. Migrantenselbstorganisationen als Zielgruppe der Maßnahmen

Migranten/innen und Mitglieder der Migrantenselbstorganisationen waren, neben Regelinstitutionen und Unternehmen, die Hauptzielgruppe der EP Arbeit. Ihnen wurden Kompetenz-, Sprach-, Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen angeboten und sowohl direkt (eventuell durch Einstellung) als auch indirekt (respektvollere Behandlung) sollten sie von der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Verwaltung, Unternehmen, etc. profitieren. Die Zeit, in der über und nicht mit der Zielgruppe geredet wird, ist nicht nur für die Integrationsministerin<sup>41</sup> vorbei. Und daher war es vielen EP'en ein Anliegen, die zu entwickelnden Instrumente eng mit der späteren Zielgruppe abzusprechen und von den Bedarfen und Interessenlagen der jeweiligen Gruppen auszugehen. Ziel war es in einigen EP'en, keine vorgefertigten Konzepte anzubieten, sondern mit den Migranten/innen gemeinsam individuelle Maßnahmen zu erarbeiten und abzustimmen. Bei der Ansprache der Migrantenselbstorganisationen bzw. der Migranten/innen wurden für die Maßnahmengestaltung deren Wünsche und Vorstellungen entsprechend abgefragt und berücksichtigt.

„Wenn wir Projekte machen, wollen wir einen realen Ausgangspunkt haben, wir wollen ja nicht Projekte am grünen Tisch entwickeln, die niemand braucht. Wir wollen einen realen Bedarf treffen, und dafür müssen wir in Vorleistung gehen. Da ist das durchaus eine gute Strategie, hier die Räume zur Verfügung zu stellen, dass Migranten sich treffen und eigene Gruppen bilden können. Dann kann man auch reinhören und mit ihnen zusammen auch wirklich gute neue Projekte entwickeln. Das gibt dann auch Synergieeffekte und wirkt gut in beide Richtungen.“ (Projektleitung)

Die Motivation der Zielgruppe, die Angebote wahrzunehmen, wurde ganz erheblich erhöht, wenn sie nicht irgendeine Qualifikation, Beratung, Fortbildung machen mussten, sondern eine Maßnahme, die auf ihren individuellen Qualifizierungs- und Berufsweg zugeschnitten war. Dies ist durch Profiling und Kompetenzbilanzierung möglich. In Absprache mit Kammern und Betrieben sollten sodann Qualifizierungs-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auf migrantenspezifische Lücken zugeschnitten werden.

Sehr guten Erfolg und ein großes Echo auch bei den Migranten-Communities fanden die unterschiedlichen Imagekampagnen, die in einigen EP'en den herkömmlichen defizitorientierten Blick auf Migranten/innen durch neue und ungewohnte Perspektiven (als Unternehmensgründer/innen, als qualifizierte Fachkraft mit im Ausland erworbenen Qualifikationen) durchbrachen. Hier fühlten sich gerade auch Migranten/innen ange-

<sup>41</sup> Hier wird Bezug auf die Aussage von Staatsministerin Böhmer genommen, die anlässlich des Integrationsgipfels bei der Bundeskanzlerin bemerkte, die Zeit, in der über und nicht mit den Ausländern gesprochen werde, sei vorbei.

sprochen, die ihre eigene Situation als auf den Punkt gebracht empfunden haben. Eine solche Form der Öffentlichkeitsarbeit, die weniger mit Zahlen und Argumenten, als mit konkreten Lebenssituationen wirbt, ist ein erst in den Anfängen stehender, aber Erfolg versprechender, öffentlichkeitswirksamer Weg.

Einige TP'e arbeiteten zum ersten Mal mit Migrantenselbstorganisationen, so dass dort Trainings durchgeführt wurden, um die unterschiedlichen Merkmale zwischen Migrantenselbstorganisationen und deutschen Bildungsorganisationen und wie sie sich auf Kooperationen auswirken können, nachzuvollziehen zu können. Migrantenselbstorganisationen, so eine Unterscheidung, werden von Migranten/innen selbst geführt und arbeiten häufig auf ehrenamtlicher Basis. Bei den deutschen Bildungsträgern arbeiten im Gegensatz dazu in der Regel vorwiegend deutsche Mitarbeiter/innen im Rahmen von festen Stellen und Arbeitsverträgen.

Ein wichtiger Aspekt des Aufbaus von Kooperationsbeziehungen bestand darin, überhaupt in einen Dialog einzutreten, in dem die Schnittmengen und der Nutzen einer Kooperation für beide Seiten erkennbar gemacht wurde.

### 5.2.2. Migrantenselbstorganisationen als Multiplikatoren/innen

Viele EP'en suchten gezielt den Zugang über Migrantenselbstorganisationen, um in Kontakt zur Zielgruppe zu kommen. Hier zeigte der Zugang über und die Vermittlung von Migrantenselbstorganisationen in die Regeleinrichtungen positive Effekte. Insbesondere hat sich der Zugang über Schlüsselpersonen bewährt:

„Die Stadtteilmütter, das war echt ein Glück, also dass wir hier auch mal an die Frauen rangekommen sind, die eben zum Teil in Gebäudereinigungen arbeiten oder arbeiten wollen, dass man die noch mal qualifiziert. Und dann war es toll, also mit Frau X, dass man hier noch Betriebe, Unternehmen gesucht hat, die Migrationshintergrund haben, weil die in der Regel auch viele ihrer Landsleute beschäftigen. Das ist ein guter Zugang, während so deutsche Firmen, das läuft langsam, so peu a peu an.“ (Projektleitung)

Migrantenselbstorganisationen kam im Netzwerk eine wichtige Rolle beim „Makeln“ von Informationen und Verbindungen zu.

Migranten/innen – gerade auch solche der zweiten und dritten Generation – können sich, wenn sie weiterführende Schul- und Ausbildungsabschlüsse erworben haben, meist nicht auf die „richtigen Verbindungen zu den richtigen Leuten“ ihrer Eltern oder Verwandten stützen, die als Gastarbeiter/innen oder Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind. In den Selbstorganisationen sind überproportional Menschen mit ausgezeichneten Deutschkenntnissen aktiv, die auch gewandt im Umgang mit deutschen Institutionen und „Spielregeln“ sind. Sie eignen sich hervorragend als Mentoren/innen und Begleiter/innen für bisher vom Arbeitsmarkt/von der sozialen Integration ausgeschlossene Zugewanderte oder schon lange hier lebende Menschen mit Migrationshintergrund ohne zureichenden Anschluss an die Realitäten im Zuwanderungsland Deutschland.

Migrantenselbstorganisationen profitieren am stärksten von einer Zusammenarbeit, wenn konkrete Unterstützungsangebote angeboten werden können. In der Projektarbeit

wurde der große Bedarf an Unterstützung und Information vor allem in Fragen eigener Interessenvertretung deutlich.

Die Frage, mit welchen Organisationen zusammengearbeitet werden kann, inwieweit man auf jeden Kontakt mit extrem religiös-fundamentalistischen oder auch faschistischen Organisationen verzichten kann und sollte, wurde in den meisten EP'en – kontrovers - diskutiert. Zwei Tagungen widmeten sich ebenfalls dieser Frage. Die meisten EP'en kamen zu der Übereinkunft, dass man auch Organisationen, die als extremistisch eingeschätzt und vom Verfassungsschutz beobachtet werden, nicht von jedem Kontakt ausschließen kann, möchte man einen Zugang zu den Personen bekommen, die in solchen Organisationen Mitglied sind, sich aber nicht mit deren herrschender Ideologie identifizieren.

### 5.2.3. Migrantenselbstorganisationen als Experten/innen

Das Netzwerk IQ band Experten/innenwissen von Menschen mit Migrationshintergrund systematisch in die eigene Arbeit ein. Zum einen arbeiteten in zahlreichen TP'en Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiter/innen oder Projektleitungen, die ihr Wissen immer wieder gezielt einbrachten. Zum anderen konnte auf den zahlreichen Tagungen des Netzwerks IQ beobachtet werden, dass auf den Podien mehr und mehr Menschen mit Migrationshintergrund vertreten waren und ihre Sichtweisen in die Debatten trugen. Die so besetzten Podien zogen wiederum mehr Migrantinnen als Teilnehmer/innen an. Die Aktivierung von Migrantinnen zur Teilnahme verlief unter anderem deswegen so positiv, weil ersichtlich war, dass auch die Veranstalter selbst einen Migrationshintergrund haben und in den Communities verankert sind.

Allerdings ändert sich der Blick auf das Potenzial der Migrantenselbstorganisationen nur langsam und auch die Integrationsleistungen der Communities geraten erst langsam in den Blick der Öffentlichkeit. Hier reagierten einige EP'en mit der Unterstützung bei der Einrichtung von „Bildungsbeauftragten“ in den ethnischen Communities.

### 5.2.4. Migrantinnen als Kollegen/innen

In allen EP'en arbeiteten Kollegen/innen mit Migrationshintergrund - auf Leitungs- und Mitarbeiter/innenebene. Die EP'en erhofften sich dadurch einen „direkten Draht“ in die Communities, wovon alle im Netzwerk profitierten. Viele Leitungen und Projektmitarbeiter/innen haben sicht- und hörbar einen Migrationshintergrund. Das „soziokulturelle Klima“ in den Projekten strahlt durch die Präsenz von Verantwortlichen mit Migrationshintergrund für die Ratsuchenden eine Aura der Vertrautheit aus. Denn es begründet die Erwartung, auf Menschen zu stoßen, die die eigenen Migrationserfahrungen in wesentlichen Aspekten aus eigenem Erleben kennen. Das Angebot einer auch muttersprachlichen Beratung verstärkt diese Erwartungen und erweist sich als wichtiges Instrument zum Aufbau gelingender Vertrauensbeziehungen zwischen Ratsuchenden und Beratenden.

In einigen TP'en hatten die Mitarbeiter/innen/Leitungen mit Migrationshintergrund die Aufgabe, den Zugang zu den Communities zu schaffen, die bisher noch nicht aktiv ge-

worden sind. Dieser Zugang hat sich als sehr wirkungsvoll herausgestellt:

„Ich habe jetzt die unterschiedlichsten Communities und ich hatte aus meiner vergangenen Arbeit Kontakte zu bereits gut funktionierenden Selbsthilfeorganisationen, auch Vereinen, Migrantenvereinen usw. usf. (...) , ich habe mir das schwieriger vorgestellt., Das ist einfacher gelaufen, als ich es mir gedacht habe. Es ist möglich, sie von einer anderen Art, von einer anderen Wahrnehmung hier in Deutschland zu sein, zu überzeugen. Es ist nicht mehr diese Opferhaltung, so ungefähr, ich warte, was man mit mir macht, sondern ich kann sie davon überzeugen, dass dieses Land und diese Gesellschaft die Möglichkeit bietet, selbstgestalterisch zu wirken, also aktiv daran teilzuhaben.“ (Projektleitung)

Im letzten Teil dieses Zitats deutet sich bereits an, wann Kooperationen mit den Migrantenselbstorganisationen Erfolg versprechend sein können: Beiden Seiten muss der Nutzen einer Zusammenarbeit deutlich werden. MSO brauchen oft Unterstützung in organisatorischen und vereinstechnischen Fragen oder durch die Bereitstellung von Räumen. Oft sind auch Basisinformationen über Beratungsmöglichkeiten, Schul- oder Ausbildungssysteme und die direkte Vermittlung an vertrauenswürdige Ansprechpartner/innen erwünscht. Die Teilprojekte profitierten von einer neuen Sichtweise und vom Zugang zu potenziellen Teilnehmern/innen. Es zeigte sich, dass das spezielle Wissen der Kollegen/innen mit Migrationshintergrund auch immer wieder in Anspruch genommen wurde. Der Zugang zu den Communities erfordert viel Zeit und Engagement und vor allem direkte Ansprache:

„Man kann sich das nicht so vorstellen, wir machen Kontakt zu der und der ausländischen Gemeinschaft, wir melden uns an und stellen unser Projekt vor. Das ist eine gut gemeinte, aber wenig realistische Idee. So läuft das nicht in der Praxis. Erst mal braucht es persönliche Ansprache. Flyer und schriftliche Ankündigungen erreichen die Menschen nicht. Auch die schönsten Anschreiben nicht. Der Händedruck, der persönliche Kontakt ist sehr wichtig. Man muss aber auch erkennen, dass die Vereine und Migrantenselbstorganisationen auch nur einen Teil der Communities darstellen. Am meisten kommen die religiösen Gemeinschaften an die Menschen heran. Da kommen mehr Migranten hin. Die haben einen ganz anderen Zugang.“ (Projektmitarbeiterin)

### 5.2.5. Migrantenselbstorganisationen als (strategische und Kooperations-) Partner

Ein wichtiger struktureller Aspekt der Entwicklungspartnerschaft liegt in der Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen in die Projektarbeit, auf Ebene der Teilprojekte ebenso wie auf Ebene der Entwicklungspartnerschaft als Ganzes. Migrantenselbstorganisationen sind sowohl als operative Partner als auch als strategische Partner in den unterschiedlichen EP'en vertreten. Ohne diese niedrigschwälligen Zugänge, die über die Zugehörigkeit der Projekte und ihrer Mitarbeiter/innen zu den Communities eröffnet werden, können selbst fachlich gut angelegte Unterstützungsangebote mangels Zielgruppenkontakt und -nachfrage ins Leere laufen. Im Netzwerk haben sich auch Kontakte zu den Konsulaten der Herkunftsänder in einigen Fällen als hilfreich erwiesen, wenn diese sich bereit erklären, über ihre Kanäle Informationen zu verbreiten oder Sprechstunden für die TP'e in ihren Räumlichkeiten anzubieten.

Generell kann konstatiert werden, dass noch mehr strategische und operative Partner mit

Migrationshintergrund eingebunden werden sollten. Hier gibt es noch viel ungenutztes Potenzial zum Nutzen aller auszuschöpfen.

### 5.2.6. Migrantenselbstorganisationen und der Nutzen aus der Netzwerkarbeit

Als zentral erwies sich die Netzwerkarbeit auch für die Migrantenselbstorganisationen. Als sehr positiv wurde bewertet, dass MSO als Teilprojektleitungen vertreten waren und dadurch Zugang und Einblick in bestehende Förderstrukturen erhalten haben.

„Sie haben mir insofern was gebracht, dass ich Einblick bekommen habe in diese ganzen Strukturen, auch mal festgestellt, dass manche da seit 10 Jahren drin sind, gesehen welche Qualifikationen sie haben, wie nah oder wie entfernt sie zu ihren Kunden eigentlich sind, ob die ok für sie sind. Es hat mir auch teilweise in dem Sinn etwas gebracht, dass mir klar geworden ist, dass durch diese Potenziale, die wir innerhalb dieser Selbsthilfeorganisationen haben, also im klassischen Sinne Selbsthilfe, keine finanzierte, keine bezahlte, keine professionelle, sondern Menschen, die sich zusammengestellt und ihr Engagement was bewegt, dass dieses Wissen, was dort drin ist, sehr nützlich sein kann um diese Arbeit die diese Partner machen, die das Netzwerk macht zu stärken, effektiv, damit es effektiver arbeitet. Wenn es uns gelingt, dieses Wissen dorthin zu tragen, diese Potenziale dort Anteil haben zu lassen.“ (Projektleitung)

Für einige Migrantenselbstorganisationen war der Fokus „Zugang zum Arbeitsmarkt für erwachsene Migranten/innen“ noch neu. Er ist erst im Umfeld der EQUAL-Projekte und des Netzwerks IQ entwickelt worden. Zuvor und „naturwüchsiger“ engagieren und interessieren sich viele in Organisationen aktive Migranten/innen zuerst und vordringlich für die Ausbildungsplatzprobleme von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Dieses Engagement soll natürlich nicht abgeschwächt, sondern es sollte ergänzt werden durch einen zielorientierten Einsatz von Förderung für bisher vom Arbeitsmarkt ausgeschlossene erwachsene Migranten/innen.

### 5.2.7. Schlussfolgerungen und weiterführende Reflexionen

Nach wie vor sind Migranten/innen und ihre Vereine oder Organisationen in Gremien und in ihrem Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen unterrepräsentiert. So werden Chancen sowohl für die Gesellschaft als auch für die Migranten/innen vergeben. Gerade das Potenzial kleinerer, nicht „etablierter“ Migrantenselbstorganisationen kommt nicht zum Tragen, weil es hier kaum Interessenvertretung und damit mehr gesellschaftliche Teilhabe gibt.

Migrantenselbstorganisationen sollten langfristiger gestützt und gefördert werden, um das dort vorhandene Integrationspotenzial nutzen zu können:

„Das ist natürlich wieder eine hochpolitische Frage. Ich war jetzt vor kurzem auf einer Veranstaltung in NRW; dass zumindest mal die Migrantenselbstorganisationen als Migrationsmotoren angesehen werden, dass muss wirklich dann in allen Bundesländern stattfinden, damit man weiß, die werden auch benötigt, damit Integration erfolgreich durchgeführt wird. Nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern gesellschaftlich, politisch, kulturell und arbeitsmarktpolitisch. So weit sind wir leider noch nicht und es wäre

natürlich ganz gut, wenn eine Migrantenselbstorganisation, die hier etwas bewegen könnte, auf lokaler Ebene, regionaler Ebene und dann vielleicht auf Bundesebene, so ein Mechanismus eingeführt wird, diese Erfahrungen dann wirklich einzubringen und diese dann in die Regelförderung zu überführen.“ (Projektleitung)

Insgesamt gestaltet sich der Zugang zu Migrantenselbstorganisationen dann besonders positiv, wenn

- Migrantenselbstorganisationen auch Träger von Teilprojekten sind
- Migranten/innen auch als Mitarbeiter/innen oder Leiter/innen in den TP'en arbeiten
- Migranten/innen sich aktiv an Prozessen beteiligen können (Partizipation) und der Nutzen einer Zusammenarbeit klar erkennbar ist
- zielgruppengerechte Fortbildungsangebote entwickelt werden
- Migranten/innen als Experten/innen und/oder Referenten/innen gewonnen werden.

In Bezug auf Migrantenselbstorganisationen hat sich gezeigt, dass vor allem kleine MSO einen längeren Vorlauf benötigen, um erfolgreich zu partizipieren. Insbesondere sind Qualifizierung und Coaching notwendig, um sich als Vereine oder Organisationen zu konstituieren. Migrantenselbstorganisationen sollten langfristiger unterstützt und gefördert werden, um das dort vorhandene Integrationspotenzial nutzen zu können.

Die Vielfalt der – möglichen und tatsächlich erbrachten – Leistungen von Migrantenselbstorganisationen zur Unterstützung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen macht deutlich, dass arbeitsmarktpolitische Instrumente eine „weiche“ Gestaltungszone brauchen, innerhalb derer sie auf die soziale Wirklichkeit von Arbeitslosen ebenso wie von Unternehmen zugeschnitten werden können. Ein Element bei dieser Gestaltung muss die systematische Einbeziehung von Migrantenselbstorganisationen in die Umsetzung von Integrationskonzepten, Förderprogrammen und Projekten sein. Ein Blick auf arbeitsmarktpolitische Programme in den USA und England kann lehren, welche Vielfalt an Wirkungen, aber auch neuen Erkenntnissen durch ein solches Abstützen von Arbeitsmarktpolitik auf „ethnic minority community organizations“ erzeugt werden kann. Der Leitgedanke einer derartigen „zivilgesellschaftlichen Unterfütterung der Arbeitsmarktförderung von Migranten/innen“ enthält auch einen konzeptionellen Kern, der sich zur Übertragung auf das gesamte Spektrum der Arbeitsmarktpolitik eignet.

### 5.3. Zur Bedeutung unterschiedlicher Trägerprofile

Die Träger der Teilprojekte bzw. der Koordinationen gehören zu einem weiten Spektrum von Trägern. Die folgenden Typen von Trägern sind im Netzwerk vertreten:

- Kommunen
- ARGEs
- Bildungsträger (weiter zu differenzieren nach
- großen, bundesweit bzw. in mehreren Bundesländern vertretenen Trägern (gemeinnützig)
- lokal bedeutsamen mittleren und großen Trägern einschließlich Volkshochschulen als öffentlichen Trägern

- wirtschaftsnahen, ihrerseits von Arbeitgeberverbänden oder Kammern getragenen Trägern
- gewerkschaftsnahe bzw. den Gewerkschaften gehörende Träger
- kleine und mittlere privat-gewerbliche Träger (mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Profilen)
- Migrantenselbstorganisationen
- in der ursprünglich sozial- bzw. integrationspolitisch motivierten Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen einschließlich jugendlicher Migranten/innen bzw. erwachsener Migrantenfrauen verankerte und profilierte eher kleine Träger mit einem Selbstverständnis nicht als Bildungs- und Maßnahmeträger, sondern als Entwickler von Modellen für neue, bisher ignorierte Bedarfe
- konfessionelle Träger, namentlich Einrichtungen der Diakonie
- Forschungsinstitute oder an wissenschaftliche Einrichtungen angekoppelte kleine Träger
- Über die „optimale“ Trägerstruktur oder Kombination von Trägern in einer EP lassen sich keine belastbaren Aussagen treffen, die jeweiligen Trägerprofile und die sonstigen Rahmenbedingungen an den Projektstandorten sind dafür zu unterschiedlich. Es lassen sich aber die folgenden Stärken und Schwächen bzw. Vor- und Nachteile von bestimmten Trägertypen bezeichnen:

## Stärken und Schwächen sowie Vor- und Nachteile von Trägern, nach Typen

Tärgertyp	Stärken/Vorteile	Schwächen/Nachteile
Kommunen	Sichern den Zugang zu kommunalen Verwaltungsstrukturen im Sinn von „Integration als Querschnittsaufgabe“ - aber nur, wenn die Leitungsebene aktiv und mit „committment“ für die operative alltägliche Praxis einbezogen ist	Auf Grund langer Hierarchienketten zum Teil langwierige Entscheidungsprozeduren bei notwendigen Entscheidungen; die Rückbindung an und Abhängigkeit von politischen Entscheidungsgremien birgt hohe Risiken für plötzliche Kurswechsel (z. B. Beendigung eines begonnenen Projekts)
ARGEn	Sichert den Zugang zur gesamten Organisation im Sinn von „Unterstützung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen als Querschnittsaufgabe“ - aber auch nur, wenn die Leitungsebene aktiv und mit „committment“ für die operative Praxis einbezogen ist	Auf Grund rigider Organisationsstrukturen und der gesetzlichen Vorgaben begrenzte Spielräume für Eigeninitiative
Bildungsträger	Verfügen über Know-how und Personal zur Entwicklung methodisch-didaktischer Innovationen	Haben in der Regel starke Eigeninteressen an Markterschließung auch in längerfristiger Perspektive; bei den ARGEen/Agenturen besteht von daher große Zurückhaltung in Bezug auf Zusammenarbeit, weil Kooperation und gemeinsames Nachdenken als wettbewerbswidrig (impliziter Ausschluss anderer, konkurrierender Träger) empfunden wird; bei großen Trägern ähnlich wie bei Kommunen/ARGEn starke Bindung an Strukturentscheidungen der Leitungsebenen

Stärken und Schwächen sowie Vor- und Nachteile von Trägern, nach Typen  
( Fortsetzung Seite 210 )

Tärgertyp	Stärken/Vorteile	Schwächen/Nachteile
Migrantenselbstorganisationen	In der Regel guter Zugang zu den Zielgruppen, stehen „ständischen“ Professionalisierungstrends oft kritisch gegenüber und experimentieren am ehesten mit zivilgesellschaftlich-bürgerschaftlichen Formen der Aktivierung auch ehemaliger Teilnehmer/innen. Häufig „Überengagement“ des Personals in Form von Selbstausbeutung. Es werden häufig nicht bezahlte Zusatzleistungen erbracht	Häufig nachzuholender Professionalisierungsbedarf beim Träger- und Projektmanagement, zum Teil enge Ausrichtung auf bestimmte Teilzielgruppen innerhalb der eigenen Ethnien
Sozial- bzw. integrationspolitisch motivierte Träger, überwiegend Entwickler von Modellen	Auf Grund oft langjährigen Engagements ebenfalls oft guter Zugang zu den Zielgruppen. Mischformen zwischen Bildungsangeboten und z. B. gemeinwesenbezogenen Angeboten werden erprobt. Auch hier häufig „Überengagement“ des Personals in Form von Selbstausbeutung. Es werden häufig nicht bezahlte Zusatzleistungen erbracht.	Schwache Finanzdecke, Zahlungsstockungen wie in EU-Programmen häufig, bringen rasch das wirtschaftliche Überleben des Trägers in Gefahr (gilt auch für Migrantenselbstorganisationen)
Konfessionelle Träger (Diakonie)	Durch Rückbindung an bundesweiten Fachaustausch Stärke bei der Entwicklung von Konzepten für neue Bedarfe.	Großes Gewicht institutioneller Eigeninteressen, Personal wird oft dazu verpflichtet, diese zu berücksichtigen
Forschungsinstitute	Große Gestaltungsspielräume, da keine eigenen Marktinteressen in den Handlungsfeldern	Je nach Nähe oder Ferne zur Praxis zum Teil stark theorie-lastig und nicht an der Lösung von Praxisproblemen orientiert

eigene Darstellung (anakonde)

Für jeden Trägertyp gilt nach dieser Übersicht, dass Stärken und Vorteile meist ähnlich gewichtige Schwächen und Nachteile gegenüber stehen. Aufgabe der Koordination ist es, nach Möglichkeit die eigenen institutionellen und Marktinteressen des eigenen Trägers hinten anzustellen und bei den Trägern der Teilprojekte darauf zu achten, dass ihre Eigeninteressen die Projektarbeit nicht über Gebühr dominieren.

Die Balance zwischen den Stärken und Schwächen, Vor- und Nachteilen der einzelnen Trägertypen dürfte nach den nicht systematisch belegbaren Eindrücken aus der Evaluation dann und dort am ehesten gelingen, wo die Entwicklungspartnerschaften eine „bunte Mischung“ aus Trägertypen darstellen, so dass nicht die Schwerkraft bestimmter Träger-Eigeninteressen die Gestaltungsaufgabe bei der Bewältigung der Projektaufgaben überlagern kann.

In fast allen EP'en sind auch große Träger als Teilprojektträger vertreten. In den EP'en sind aber nur die für das Teilprojekt verantwortlichen Teams als Akteure und Konzeptentwickler für weiter reichende Handlungsstrategien in Erscheinung getreten. Das entsprach auch dem Interesse dieser Teams und der EP'en an möglichst großer Eigenständigkeit und Handlungsfreiheit. Für die Zukunft müssten aber Wege gefunden werden, wie das zu bestimmten Teilaufgaben (z. B. Akquise von Praktikums- und Aus- bzw. Weiterbildungsbetrieben und Pflege der Kooperationsbeziehungen zu derartigen Unternehmen) weit entwickelte Träger-Know-how und das bei den Trägern verfügbare Konzeptwissen und schließlich die politische Durchsetzungskraft der großen Träger für die Entwicklung von strategischen Handlungslinien und für die Dissemination von Good-Practice-Ansätzen in die Fläche stärker nutzbar gemacht werden können.

## 5.4. Der soziale Nahraum als Nährboden auch für die Arbeitsmarktintegration

In der öffentlichen Debatte um Integration entsteht oft der Eindruck, Integration sei allein eine Frage des Zugangs zum Arbeitsmarkt. Integration bedeutet jedoch neben der gleichberechtigten Teilhabe an den Kerninstitutionen der Aufnahmegerütschaft wie Bildung und Arbeitsmarkt auch die aktive Teilhabe im sozialen Umfeld. Ohne die Anwendung im Alltag und in sozialen Kontakten können sich z. B. in Kursen erworbene Sprachkenntnisse nicht verankern und vertiefen. Auch bei der Integration in den Arbeitsmarkt spielen soziale Kontakte und Netzwerke eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Netzwerkbildung wird oft nur als formelle Kooperation zwischen Institutionen wahrgenommen. Sie hat aber auch im Alltagsleben ihre Basis und meint die Einbindung jedes Individuums in soziale Beziehungen, deren Qualität in den letzten Jahren immer häufiger mit dem Begriff des Sozialkapitals bezeichnet wird. Die Arbeitsmarktauglichkeit von Individuen wird aus der Sicht von Vermittlung und Beratung häufig nur an deren individueller Qualifikation festgemacht. Die Einbindung in soziale Netzwerke stellt jedoch eine weitere und nicht zu unterschätzende Dimension dar. Erwiesenermaßen nutzen Arbeitgeber/innen in erster Linie die sozialen Netzwerke ihrer eigenen Beschäftigten als „Beschaffungsweg“ für neue Mitarbeiter/innen, in zweiter Linie persönliche Netzwerke, in deren Rahmen sie auf Empfehlungen vertrauen. Weit abgeschlagen folgt die Personalgewinnung über Anzeigen, Ausschreibungen oder die Einschaltung der Arbeitsvermittlung.

„70% der Jobs werden nicht über öffentliche Ausschreibungen vergeben. Aber die Migranten haben diese Netzwerke nicht, deswegen empfehle ich, Vereine zu besuchen, den Fußballverein, Bastelvereine, wo sie neue Leute kennen lernen, das ist in Deutschland eben der Verein, oder sich über die Kinder Netzwerke aufzubauen.“ (Projektmitarbeiter)

Integration in den Arbeitsmarkt und soziale Integration stellen keine Gegensätze dar, sondern verstärken sich gegenseitig. Soziale Isolation stellt eine zentrale Integrationsbarriere dar und ist vielfach für den Mangel an Kenntnissen und Informationen, Sprachfähigkeiten und Vertrautheit mit den Sitten und Umgangsformen des Aufnahmelandes mit verantwortlich.

Im Netzwerk IQ ist das Handlungsfeld sozialer Nahraum kein expliziter Schwerpunkt der Arbeit. In etlichen Teilprojekten wurde jedoch dennoch der Blick über die rein arbeitsplatzbezogene Dimension von Integration hinaus geweitet auf den gesamten Lebenszusammenhang der Zielgruppe und es wurden sozialräumliche Ansätze in die Arbeit integriert. Auch hat die Evaluation, die sich methodisch und inhaltlich besonders stark einem Sozialkapital- und Empowerment-Ansatz verpflichtet fühlt, während der Projektlaufzeit auf dieses Handlungsfeld verstärkt aufmerksam gemacht und manches Teilprojekt hat daraus auch Anregungen aufgenommen und umgesetzt.

In den Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ ist dieser chancenreiche, aber auch methodisch schwer strukturierbare Bezug zum sozialen Umfeld und zum Sozialraumansatz sowohl praktisch als auch konzeptionell unterschiedlich stark ausgeprägt. Ein wichtiger Aspekt betrifft die Verortung und den aktiven Umgang mit den Standorten der Projekte, wenn sie in Vierteln mit hohem Migranten/innenanteil angesiedelt sind

und daraus Querverbindungen und Bezüge in den Stadtteil als soziales Umfeld und zu Migranten/innen/Bewohner/innen in der Nachbarschaft gezogen werden.

„Die Beratungen in den Teilprojekten sind schon durch ihre Verortung im sozialen Nahraum verankert. Sie sitzen nicht irgendwo, sie sitzen mit Grund an bestimmten Stellen der Stadt, wo die Ratsuchenden zu finden sind. Die Beratung ... zum Beispiel wäre nicht machbar mit der Gruppe der Roma ohne Einbezug des sozialen Umfelds.“ (Projektmitarbeiterin)

Eine Vernetzung im Stadtteil kann auch Brücken für Wege in den Arbeitsmarkt herstellen, z. B. in Form von Praktikumsgelegenheiten bei Betrieben im Stadtteil.

Die Verankerung von Projekten im sozialen Umfeld und in den Kommunikationszusammenhängen ethnischer Communities wird dann erleichtert, wenn in ihrer räumlichen und konzeptionellen Anlage auch offene oder halboffene Zonen enthalten sind, in die auch Partner/innen, Familienangehörige oder Freunde mitgebracht werden können und wo sich aus den Zufällen beiläufiger Kommunikation wichtige weiterführende Informationen und Erkenntnisse ziehen lassen. Es sind vor allem die als Migrantenselbstorganisationen gegründeten Projekte, die auf diese Art eine Zugangszone geschaffen haben, die auch als Ausgangs- und Endpunkt für ein Schneeballprinzip zur Informationsweitergabe funktioniert. Solche offenen oder halboffenen Kommunikationsräume bieten auch Gelegenheiten für den informellen Austausch unter den Teilnehmern/innen.

Einige wenige Teilprojekte weisen auch einen ausdrücklichen Gemeinwesenansatz aus oder entwickeln niedrigschwellige Zugänge im Stadtteil. Ein TP bindet seine Beratungsangebote im Umfeld eines Sportvereins ein, der als wichtiger Kommunikations- und Treffpunkt im sozialen Nahraum gilt. In einem anderen TP werden Angebote programmatisch mit einer offenen Treffpunktarbeit verbunden und angesiedelt.

„Wir haben hier eine offene Tür, es geht hier ständig rein und raus, und das ist sehr wichtig. Das ist in anderen Kulturen auch viel selbstverständlicher, dass es eine offene Tür ist, dass man da einfach unkompliziert hineinschauen kann. Wir haben zwar einen Raumplaner, aber es hängen keine Öffnungszeiten da. Nur so entsteht wirklich ein nachbarschaftlicher Zusammenhang und ein sozialer Zusammenhalt. Und das erweist sich als die Basis, auf der unsere Teilnehmer/innen ihre Integrationsschritte machen.“ (EP-Koordination)

„Am Mütterzentrum und dem Mehrgenerationenhaus finde ich toll, dass ich hier immer andere Menschen treffen und Erfahrungen austauschen kann, und auch dass mein Kind nicht alleine bei mir zu Hause sein muss. Wir sind hier wie eine Familie. Wenn ich irgendwo Hilfe brauche, die sind dann da. Hier habe ich persönliche Freundschaften gefunden und ganz viele Kontakte. Hier finde ich Menschen, mit denen ich Deutsch sprechen kann, und ich kann alle meine Fragen stellen, es gibt immer jemanden am Tisch, der sich da besser auskennt und weiterhelfen kann. Man kann viele Dinge fragen, was man alleine nicht weiß. Man kann die anderen Mütter fragen. Jede hat ihre Erfahrungen und weiß etwas. So erfahre ich, was es hier gibt in Deutschland. Eine andere Mutter versteht am besten, wenn du eine Frage stellst. Mit Behörden, wenn man eine Frage stellt, da wird man nicht richtig verstanden. Und ich weiß auch nicht, auf welcher Stelle man was fragen soll. Wenn man nicht hier geboren ist, weiß man viele Dinge nicht, da ist man oft überfordert und hier kann man sich wirklich Hilfe holen.“ (Teilnehmerin)

Außer in einigen Teilprojekten werden im Netzwerk IQ insgesamt die Schnittflächen zu stadtteilbezogenen Projekten und Konzepten eher zufällig wahrgenommen und die so-

zialräumlichen Ansätze sind meist mehr im pragmatischen Handeln als konzeptionell systematisch vorhanden.

Perspektivisch sollte die in der Integrationsarbeit aktuell herrschende Trennung zwischen Projekten, die mit Migranten/innen im Bildungs- und Berufsbereich arbeiten und Projekten, die sich um wohnungsnahe soziale Integration von Migranten/innen bemühen, überwunden und beide Ansätze mehr miteinander verknüpft werden.

Treffpunkte „um die Ecke“, die häufig von kommunal geförderten migrationsbezogenen Initiativen betrieben werden, aber auch informelle Kontaktnetze und Meinungsführer/innen in den Communities sowie das alltägliche „Kommen und Gehen in der Nachbarschaft“ könnten als Zugangswege und Resonanzböden für die Projektarbeit und in den Projektplanungen stärker genutzt werden.

Die ausdrücklich gemeinwesen- und stadtteilbezogenen Teilprojekte sollten mit diesem Ansatz im Netzwerk IQ konzeptionell stärker wahrgenommen werden. Es könnten auch ganz handfeste Kooperationen mit Trägern und Projekten aus den Programmen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“, geprüft werden. Etliche der Projekte in diesem Programm haben die Verbindung von sozialer Selbstorganisation mit Elementen beruflicher Qualifizierung zum Inhalt – sie arbeiten deshalb nicht nur in räumlich-sozialer Nähe zu den IQ-Projekten, sondern auch inhaltlich gleichgerichtet. Es ließen sich daher leicht sinnvolle Synergien herstellen.

„Da könnte man noch sehr viel machen, um einfach von dieser Seite auch eine breitere Anerkennung im täglichen Leben für unser Klientel zu erreichen. (...) Neben dem Arbeitsmarkt – ist ja alles richtig, wenn du Arbeit hast, bist du auch eher gesellschaftlich integriert, aber du kannst als Migrant jeden Tag zur Arbeit gehen, und bist nach der Arbeit schon wieder ausgegrenzt. Also du hast dann sicherlich einen anderen materiellen Level, je nach dem, was du machst, aber unter Umständen bist du in einer Siedlung, wo nur Ausländer wohnen.“ (Projektleitung)

## 5.5. Kooperation mit Betrieben

Bei der Förderung der Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt müssen die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Unternehmen Berücksichtigung finden, damit die berufsqualifizierenden Maßnahmen nicht am realen Bedarf vorbeiziehen. Qualifizierung gerät leicht zum Selbstzweck und führt zu Frustrationen, wenn die Vermittelbarkeit der Teilnehmer/innen in Beschäftigungsverhältnisse nicht ermöglicht wird. Hier kommt auch der Durchführung von Praktika zur Aneignung berufspraktischer Erfahrungen und zur Erhöhung der Vermittlungschancen eine wichtige Bedeutung zu.

Für die Entwicklungspartnerschaften waren die Betriebe aus folgenden Gründen wichtige Kooperationspartner:

- Als potenzielle Arbeitgeber/innen sollten sie für die Zielgruppe der Migranten/innen geöffnet werden
- Als Praktikumsanbieter könnten sie Migranten/innen den Weg zu einem (längerfristigen) Arbeitsplatz ebnen – in ihrem eigenen Betrieb bzw. durch Vermittlung von realen Arbeitserfahrungen für anderen Betriebe
- als Arbeitgeber/innen könnten sie bei der Anerkennung von Teilqualifikationen eine wichtige Rolle spielen
- als Betriebe sollten sie das eigene Potenzial an Mitarbeitern/innen nutzen und für eine interkulturelle Personalentwicklungsberatung (z. B. für die Nachqualifizierung) offen sein
- Unternehmen sind auch für andere Akteurskreise und die Öffentlichkeit wichtige Multiplikatoren und Vorbilder für den Umgang mit Migranten/innen.

Der Kooperation mit Betrieben wurde von allen EP'en eine wichtige Bedeutung beigemessen, wenn auch die Ansprache und Einbeziehung von Unternehmen kein EP-übergreifendes Schwerpunktthema war, sondern von einzelnen TP'en oder als Teilschritt in den jeweiligen Projektaktivitäten betrieben wurde.

Bei der Ansprache von Unternehmen ging es zum einen um die mögliche Neueinstellung von Beschäftigten und die (Nach-) Qualifizierung von bereits Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Zum anderen war neben der Gewinnung von Unternehmen als Praktikumsbetriebe ihre Sicht bei der Gestaltung von Maßnahmen wichtig.

Alle Entwicklungspartnerschaften teilen die Erfahrung, dass sich die Gewinnung von Betrieben generell als schwerfällig erweist. Das wird auf verschiedene Gründe zurückgeführt:

- Die allgemein ausgesprochene Erfordernis einer interkulturellen Öffnung und die gezielte Ansprache von Migranten/innen wird von nur wenigen Betrieben als Handlungsbedarf und Unternehmensziel betrachtet bzw. das Thema steht nicht oben auf der Tagesordnung. Für Betriebe stehen der Fachkräftebedarf, konjunkturelle Entwicklungen und betriebsinterne Umstrukturierungsprozesse im Vordergrund.
- Unternehmen nutzen Einstellungsverfahren, die sich aus ihrer Sicht bewährt haben. Die Anwendung alternativer Instrumente wie Kompetenzfeststellungsverfahren zur Erfassung informeller Kompetenzen von Migranten/innen stößt eher auf Ablehnung. Die formal nachweisbaren fachlichen Qualifikationen stehen im Vordergrund. Ver-

schiedene Verfahren bedeuten aus Unternehmenssicht zudem einen größeren Aufwand, während der betriebliche Mehrwert, den Migranten/innen durch Nutzung ihrer Potenziale einbringen könnten, nicht eingerechnet wird.

- In größeren Unternehmen sind die Entscheidungswege zum Teil sehr lang. Bei der Einführung neuer Ansätze sind sich die jeweiligen Abteilungen (Unternehmensleitung, Personalabteilung, Betriebsrat) nicht immer über die Erfordernisse einig. Die beteiligten Parteien können sich gegenseitig „ausbremsen“. Zum Teil gehen Informationen zwischen den Abteilungen verloren.
- Die Ansprache von Kleinen und Mittleren Unternehmen gestaltet sich als besonders schwierig, da sie über geringe Kapazitäten (personell, finanziell) zur Anwendung neuer Ansätze verfügen.
- Oft sind die Entscheidungsebenen in Unternehmen nur unzureichend über die Qualifikationen und Weiterbildungsbedürfnisse bzw. -erfordernisse ihrer Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund informiert. Viele Unternehmensinhaber/innen oder Personalverantwortliche gehen davon aus, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund grundsätzlich kein Interesse an Fort- und Weiterbildung haben. Entsprechend wird die Teilhabe dieser Zielgruppe an den Bildungsangeboten nicht gewährleistet.
- Bei der Ansprache von Unternehmen müssen die regionalen Wirtschaftsverhältnisse berücksichtigt werden, die auch über die Offenheit der Unternehmen und die Erfolgsaussichten von Projekten bestimmen. In strukturschwachen Regionen mit einer hohen Arbeitslosigkeit stößt die Förderung von Migranten/innen auf Unverständnis bis Ablehnung. Dies hat sich insbesondere in den ostdeutschen Regionen deutlich gezeigt. Hier ist ein besonders sensibles Vorgehen vonnöten, damit durch Projektaktivitäten nicht die Integrationsfortschritte konterkariert werden.

Die genannten Faktoren erschweren in der Projektumsetzung die Gewinnung von Unternehmen. Wenn auch in einigen Fällen Erfolge erzielt werden konnten, so werden die Ergebnisse von den Projekten insgesamt als nicht ausreichend für eine effektive Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt eingeschätzt. Erfolge konnten insbesondere dann verbucht werden, wenn

- der Zugang zu Betrieben durch vorhandene Kontakte aus Kammern und Gewerkschaften erleichtert wurde
- eine fallbezogene Förderung und Vermittlung erfolgte
- die Maßnahmen am konkreten Bedarf der Betriebe ausgerichtet waren
- die Projektmitarbeiter/innen über eigene Erfahrungen im Unternehmensbereich verfügten
- für die möglichen Maßnahmen gleichzeitig Finanzierungsmöglichkeiten und konkrete Umsetzungsschritte aufgezeigt wurden, insbesondere bei Kleinen und Mittleren Unternehmen
- konkret nachvollziehbare Good-Practice-Beispiele aufgezeigt werden konnten
- Unternehmen anderen Unternehmen geeignete Ansätze vermittelt haben.

Was die Durchführung von Maßnahmen für bereits Beschäftigte mit Migrationshintergrund anbelangt, maßen die Unternehmen der Durchführung von berufsbezogenen Deutschkursen die wichtigste Priorität bei. Fachlichen (Nach-) Qualifizierungen standen sie eher zurückhaltend gegenüber. Es lässt sich vermuten, dass dies mit Befürchtungen zusammenhängt, dass Beschäftigte durch Qualifizierung in höhere Entgeltgruppen „rutschen“.

Für die Projektumsetzung hat sich ein schrittweises Vorgehen als förderlich erwiesen, indem z. B. Unternehmen die kostenlose Durchführung von Qualifizierungsbedarfshebungen angeboten wird. Im Ergebnis kann zunächst die Durchführung eines Sprachkurses und im Folgeschritt ein Aufbaukurs stehen, oft wird erst im weiteren Verlauf die Möglichkeit der (modularen) Nachqualifizierung angedacht. So können Unternehmen nach und nach an die Durchführung von Maßnahmen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund herangeführt werden. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass solche Maßnahmen fast ausschließlich die Mitarbeiter/innen betreffen, während die Leitungsebenen für sich keinen Qualifizierungsbedarf erkennen.

Als geeigneter Ansatz für die Gewinnung von Unternehmen erweist sich die Durchführung von Betriebspraktika. Diese haben den Vorteil, dass Unternehmen sich potenzielle Arbeitnehmer/innen unverbindlich ansehen können, um dann gegebenenfalls Arbeitsverhältnisse anzubieten. Aber auch ohne konkrete Beschäftigungsverhältnisse einzugehen lernen die Betriebsinhaber/innen die Potenziale von Migranten/innen kennen. Die Migranten/innen ihrerseits eignen sich fachliche Kompetenzen und lebenspraktische Erfahrungen im Berufsalltag an, die sie in Bewerbungsverfahren geltend machen können.

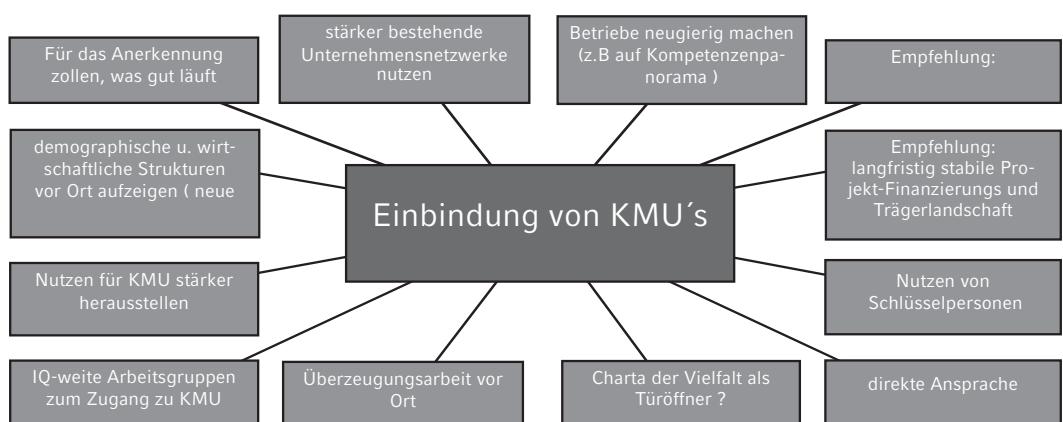
Für die erfolgreiche Durchführung der Projektaktivitäten erweist es sich als besonders wichtig und erfolgreich, wenn Unternehmen, noch bevor Qualifizierungsmaßnahmen konzipiert werden, im ersten Schritt äußern, welchen Arbeitskräftebedarf sie haben, welche persönlichen und fachlichen Kompetenzen sie benötigen, um dann entsprechend geeignete Bewerber/innen auszuwählen und zu qualifizieren.

Generell als hilfreich wird die systematische und langfristig angelegte Beziehung zu Unternehmen/ Arbeitgebern/innen angesehen. Dies erfordert aber viel Zeit und Mühe. Hier sind realistische Zielvorgaben anzusetzen, um Frustration, Enttäuschung und Erfolgsdruck auf Seiten der Projektmitarbeiter/innen zu vermeiden.

### Visualisierung: Einbindung von kleinen und mittleren Unternehmen

Trotz zurückhaltender Einschätzungen der Projekte über die Gewinnung von Betrieben bleiben diese Erfahrungen wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse, wie modellhaft Kooperationen mit Unternehmen eingegangen werden können.

### Strategien zur Einbindung von KMU's



## 5.6. Erkenntnisse

In diesem Abschnitt werden einige generelle Erkenntnisse zusammengefasst, die sich aus der IQ-weiten Projektarbeit herauskristallisiert haben und es wird dargestellt, welche Schlussfolgerungen sich daraus ableiten lassen.

**Es braucht differenzierte Maßnahmen für eine sehr heterogene Zielgruppe** Generell ist auffällig, dass ein Großteil der von den Projekten erreichten Migranten/innen schon längere Zeit in Deutschland lebt. Die meisten Menschen, die in den unterschiedlichen Maßnahmen beraten worden sind, leben bereits seit vielen Jahren in Deutschland. Viele hatten bereits eine Odyssee durch unterschiedliche Sprachkurse und Beratungsangebote hinter sich. Jetzt fühlten sie sich zum ersten Mal in ihren Kompetenzen wertgeschätzt. Die Projektlandschaft sollte auf diese Erkenntnis reagieren und Maßnahmen sowohl für Neuzuwanderer/innen als auch für Migranten/innen planen, die seit Jahren in Deutschland leben.

Hochqualifizierte mit akademischem Abschluss stellen einen wesentlichen Anteil an den ratsuchenden Migranten/innen. Die Bedeutung dieser großen – und noch wachsenden – Gruppe, die „unterhalb“ der Debatten um Elitenanwerbung angesiedelt ist, wird in der öffentlichen Wahrnehmung von Migration stark unterschätzt. Die gesellschaftlichen Deutungsmuster sind hier immer noch im „Gastarbeiter syndrom“ gefangen und nehmen weder ausreichend zur Kenntnis, wie viele gut bzw. hoch ausgebildete junge Menschen mit Migrationshintergrund inzwischen in Deutschland berufliche Karrieren gestartet haben oder noch suchen, noch ist in ihnen präsent, dass die Gastarbeiter/inneneinwanderung 1973 endete und dass seither neben dem Familiennachzug Hunderttausende auf unterschiedlichen Zugangswegen den Weg hierher gefunden haben, die in ihrer sozialen Zusammensetzung ungleich vielfältiger sind, als es die Gastarbeiter/innen je waren.

„Es gibt überhaupt nichts, was diesem Bedarf entgegenkommt: Ein Angebot, das sagt, ihr müsst irgendwie wieder in einen Beruf reinkommen, der vielleicht nicht genau das-selbe ist, wie der im Herkunftsland, aber in irgendeiner Form euch ermöglicht, euch so zu integrieren, dass ihr diese Kompetenzen nutzen könnt. Es ist auch für den deut-schen Arbeitsmarkt völlig sinnwidrig, diese Ressourcen einfach brachliegen zu lassen und z. B. hochqualifizierte Frauen als Putzfrauen zu beschäftigen, gerade unter dem Gesichtspunkt des Mangels an technisch qualifiziertem Personal, der immer wieder beschworen wird.“ (Projektleitung)

Es gibt auch viele unter den qualifizierten Ratsuchenden, die darauf brennen, ihre Talente in der Praxis unter Beweis zu stellen. Für diese Gruppe ist eine längere „Zwischenstation“ in einer Qualifizierungsmaßnahme eher eine Zumutung als eine Chance.

„Ich will nicht mehr eine Bildung, ich will keinen Kurs mehr, es reicht! Ja, ich bin 43 Jahre alt, – ich bin immer wie eine Schülerin, Studentin immer!“ (Teilnehmerin)

Die beruflichen Eingliederungschancen und die Praxis der Anerkennung von Abschlüssen sind nicht nur von Berufsfeld zu Berufsfeld verschieden, sondern auch von Person zu Person. Für viele hochqualifizierte Berufe werden Deutschkenntnisse weit oberhalb des B1-Niveaus erwartet, die im Grunde nur in durch systematisches Lernen begleiteter Lebens- und Berufspraxis erworben werden können. Auf struktureller Ebene sollten neben der Frage der Anerkennung beruflicher Abschlüsse auch Felder beruflicher Tätigkeit als

Zugangswege und Erfahrungsfelder erschlossen werden, die zwar ausbildungsnah sind, aber nicht die Anerkennung des akademischen Abschlusses voraussetzen.

Ein großer Teil der hochqualifizierten Zugewanderten hat neben dem biografischen Bruch, den eine Auswanderung in jedem Leben darstellt, auch noch tiefgreifende soziale Abstiegserfahrungen zu bewältigen. Beides zusammen bedingt vielfach eine extreme Belastung, die nicht selten an den Rand von oder in tiefe Lebenskrisen führt. Mit dieser Grenzsituation müssen sich die Mitarbeiter/innen in Beratungs- und Qualifizierungsprojekten vertraut gemacht haben und umgehen können.

### **Integration stellt einen Gesamtprozess mit vielen Elementen dar**

Aus den unterschiedlichen Erfahrungen der verschiedenen Teilprojekte haben die EP'en des Netzwerks IQ ein komplexes Verständnis über die Wirkungskette von Integration und die verschiedenen Elemente, die dazugehören, erarbeitet. Integration lässt sich am sinnvollsten als ein Gesamtkonzept und Gesamtprozess organisieren, den die Einzelnen in unterschiedlicher Form durchlaufen.

„Wenn man das als einen längeren Prozess versteht, in dem es verschiedene Anteile gibt, Sprache lernen, Sprache anwenden, sich in Deutschland orientieren, vorhandene Qualifizierungen anerkannt bekommen, die eigenen Kompetenzen dokumentieren und Berufsperspektiven darauf aufbauen, Nachqualifizierungen durchlaufen, Bewerbungsmappen erstellen, Arbeitsgelegenheiten wahrnehmen und Praxiserfahrungen sammeln, das sind verschiedene Stufen, die gehören aber alle zu einem Gesamtprozess und einem Gesamtkonzept und jeder Einzelne muss sie in irgendeiner Form durchlaufen. Und das dauert länger. Da braucht es auch ein individuelles Coaching, denn nicht für jeden läuft diese Wirkungskette gleich ab. Das ist ein Gesamtpaket, die einzelnen Teile gehören zusammen und müssen über einen längeren Zeitraum begleitet werden.“ (Projektleitung)

„Dass man sich dafür ausspricht, ein komplexes Angebot zu schaffen, wie geht man mit Migranten um von dem Moment, in dem sie in Deutschland ankommen, bis zu dem Moment, in dem sie beruflich integriert sind. Dass man da den ganzen Weg und die verschiedenen Stationen aufzeigt und deutschlandweit standardisiert anbietet. Dass das nicht Stückwerk bleibt. Das ist auch ein vernetztes Ergebnis, denn kein Projekt hätte das so alleine entwickeln können.“ (EP-Koordination)

### **Integration kostet Zeit**

Dies untermauert die IQ-weit durchgängig gemachte Erfahrung: gute Beratung braucht Zeit. Die Erfahrungen aus allen Projekten zeigen, dass zielgruppenspezifische Beratung mehr Zeit braucht, als in vielen Arbeitsabläufen vorgegeben ist. Gute Integrationsarbeit umschließt eine längerfristige Betreuungsphase und kann nicht als einmaliger Prozess betrachtet werden.

„Die Rundumeratung ist wichtig. Nur Qualifizierung und Kurse bringt nichts. Es braucht vor, während und nach den Kursen individuelles Coaching. Ohne das geht es nicht. Das macht die Kurse länger und die Arbeit zeitintensiver. Zusätzlich zur Kurszeit kommt etwa ein Drittel bis die Hälfte Beratungszeit hinzu, die als Kernzeit des Projekts mitberechnet werden muss.“ (EP-Koordination)

„Der Kurs ging über 20 Lehrgangswochen. Zum Vergleich: derselbe Kurs wird für Deutsche in zwölf Wochen angeboten. Die Differenz kommt zustande durch Probleme bei der Sprache und die Motivierungs- und Orientierungsarbeit, die mit dazugehört. Bei Ausländern brauchen Qualifizierungsmaßnahmen einfach länger.“ (Projektleitung)

## Integration ist keine Einbahnstraße

Integration ist kein Thema, das nur Migranten/innen betrifft. Die gesamte Gesellschaft mit ihren Beratungs-, Ausbildungs- und Fortbildungseinrichtungen, ihrer Verwaltung und ihren Betrieben sollte der Realität ins Auge sehen, dass in Großstädten bereits 50% der neu eingeschulten Kinder einen Migrationshintergrund haben. Die Zukunft ist interkulturell. Für Prozesse der interkulturellen Öffnung von Betrieben und Einrichtungen wurde allerdings deutlich, dass es wichtig ist, dass die Leitungsebene von Einrichtungen den Prozess qualitativ unterstützt und fördert. Interkulturelle Öffnung sollte „Chef/insasse“ sein und von einer aktiv eingebundenen und interkulturell beratenen bzw. geschulten Leitungsebene ausgehen. Genauso wichtig ist es jedoch auch, dass die mittlere und Sacharbeiter/innensebene erreicht wird.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, den „klassischen Weg“ bei der Ansprache von Betrieben und Verwaltungen zu gehen:

- Kontaktaufnahme über die gewerkschaftlichen Kanäle
- Ansprache der Personalräte/Personalämter
- Ansprache der Integrationsbüros/ -beauftragten
- gezielte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über das Projekt
- gezielte Recherche der Rahmenbedingungen, Strukturen, Handlungsfelder und Herausforderungen der jeweiligen Einrichtungen.

Einen „Königsweg“ gibt es allerdings nicht, es gilt, offen für Umwege zu bleiben, und es von verschiedenen Seiten und erneut zu versuchen, bis der richtige Zeitpunkt und die richtige Person erreicht ist.

„Dass wir drin waren, heißt dann natürlich nicht, dass wir an der richtigen Stelle drin waren. Häufig hat sich der Betriebsrat nicht als der beste Gesprächspartner erwiesen und hat beispielsweise gesagt: Interessante Sache, gute Sache. Aber im Moment kann ich das hier nicht unterbringen. Allerdings konnten wir dann zumindest über diesen Umweg an andere Personen kommen. Es sind eben nicht immer nur die Betriebs- und Personalräte, sondern zum Teil ganz verschiedene Stakeholder.“ (Projektleitung)

Die Suche und Ansprache relevanter Entscheidungsträger erfordert in der Regel viel Zeit, Geduld und Beharrlichkeit, bis sich Einrichtungen oder Betriebe auf konkrete Schritte und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung einlassen. Oft bedarf es mehrerer Anläufe und nimmt Umwege, bis die relevanten Ansprechpartner gefunden sind.

Dabei erweist es sich als wichtig, an den konkreten Bedarfen anzusetzen, bei Unternehmen z. B. am Fachkräftebedarf. Auch hat sich die starke Einbeziehung von institutionellen Akteuren wie Firmen, ARGEn, Kammern oder Bildungsträgern in die konzeptionelle Gestaltung und als Träger der Maßnahmen bewährt, um diese auch in Zukunft außerhalb von geförderten Projektzusammenhängen zu verankern. In mehreren EP'en wurde sehr wirksam mit institutionellen Beratungsnetzwerken gearbeitet, um ein Forum der Auseinandersetzung zu schaffen, in dem die Sichtweisen der institutionellen Akteure selbst Raum finden und einbezogen werden können.

## Kompetenzen brauchen Anerkennung

Für die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund ist es wichtig,

den Marktvorteil, den sie durch ihre spezifischen Erfahrungen haben, herauszuarbeiten und zum Einsatz zu bringen. Das eröffnet ihnen eigene Wege und Wettbewerbsvorteile. In der Entwicklungspartnerschaft wurde daher die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Ressourcen und Potenziale der Zielgruppe gerichtet.

„In der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven haben wir immer wieder auch danach geschaut, was sie an besonderen Erfahrungen und Fähigkeiten mitbringen, die hierzulande nicht üblich sind. Und dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber auch ein Bewusstsein haben und das hervorheben können. Dass sie sich damit profilieren lernen.“ (Projektmitarbeiter)

Die Kompetenzen von Migranten/innen sollten anerkannt und für den Arbeitsmarkt nutzbar gemacht werden. Dazu braucht es verstärkt offizielle Prozedere, die diese Kompetenzen prüfen, anerkennen und auf ihnen aufbauen.

### **Integration heißt Migranten/innen einbeziehen**

Gute Integrationsarbeit bedeutet, Migrantenselbstorganisationen als kompetente und gleichwertige Partner anzuerkennen: Projekte sollten nicht für, sondern mit Migrantengemeinschaften konzipiert werden. Von diesem Empowerment-Prozess profitieren sowohl die Migrantenselbstorganisationen, die dadurch stärker Teil der „offiziellen“ Förderlandschaft werden, als auch die Projekte, die von den Erfahrungen und Kompetenzen der Betroffenen lernen können.

„Durch die Tatsache, dass wir als Migranten mit drin sind, bleibt die Erkenntnis, dass es uns möglich ist, auch professionelle Strukturen finanziert zu bekommen, Finanzmittel zu bekommen, Ressourcen zu bekommen, dass wir professionell arbeiten können. Und das hat schon ein Stück weit auch Glaubwürdigkeit geschaffen, dadurch sind auch manche Gruppen davon überzeugt, sie könnten auch eine ähnliche Arbeit machen.“ (Projektleitung)

In einer Bestandsaufnahme, die eine EP durchführte, überraschte die hohe Anzahl von Migrantenselbstorganisationen, die an keiner Stelle Unterstützung erhalten und sowohl Räume und Infrastruktur brauchen als auch einen besonderen Beratungs- und Unterstützungsbedarf haben. Für diesen Bedarf gibt es keine Stelle, so wie es insgesamt kaum Orte oder Gremien gibt, wo eine Beteiligung von Migranten/innenorganisationen stattfinden kann.

Die Einbeziehung von Migranten/innen und Migrantenselbstorganisationen bietet auch die Möglichkeit, mit Vorbildern zu arbeiten. In mehreren Teilprojekten des Netzwerks IQ stellte es sich als sehr effektiv heraus, wenn Migranten/innen für andere Migranten/innen eine Vorbildrolle einnehmen.

### **Migrantenspezifische Förderung erfordert differenzierten Zuschnitt**

Bewährte Ansätze zur Ansprache von Migranten/innen lassen sich nicht auf jede Zielgruppe übertragen. Gruppenangebote erweisen sich z. B. bei ethnischen Gruppierungen, die untereinander eine sehr große Heterogenität empfinden, als nicht angemessen. Hier erscheint eine Einzelfallberatung sinnvoller. Auch wirken sich regionale Unterschiede stark aus. In ostdeutschen Gebieten, in denen der prozentuale Anteil von Migranten/innen niedrig ist, sind beispielsweise weniger Migrantenselbstorganisationen zu finden als in westdeutschen Ballungszentren mit hohem Migranten/innenanteil.

Fachliches und sprachliches Lernen in Kursen braucht Rahmenbedingungen und Personal, das sich differenziert auf die Unterschiedlichkeit in den Lernerfahrungen, Lernstilen, Lerngeschwindigkeiten einlässt. So gilt es z. B. zu berücksichtigen, dass Zugewanderte aus Ländern der früheren Sowjetunion – oder auch aus asiatischen Ländern – einen autoritativen Unterrichtsstil mit Vorgaben im Frontalunterricht gewohnt sind und einen solchen Stil zunächst auch hier erwarten. Selbstgesteuertes Lernen kann als Angebot ebenso eine Zumutung sein wie die Zugehörigkeit zu einer extrem heterogenen Lerngruppe. Umgekehrt können durch sehr homogene Lerngruppen Lernchancen verschenkt werden, die sich gerade aus der Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten in gemischten Gruppen ergeben. Die Zusammensetzung von Lerngruppen kann aber in der Regel nicht gut vorab gesteuert werden. Deshalb sind die Rahmenbedingungen und die Bereitschaft der Professionellen, das geplante Lernprogramm auf die jeweiligen Lerner hin anzupassen, entscheidende Anforderungen und entscheidende Erfolgskriterien für (sprachliche und fachbezogene) Qualifizierungsangebote. Dazu kommt, dass fachbezogene und sprachliche Inhalte in den beruflichen Qualifizierungsangeboten eng miteinander verknüpft werden müssen.

### **Lernen heißt Anwenden**

Ein realer (nicht „nachgestellter“ oder nur sprachlich simulierter) Praxisbezug des Lehrens und Lernens ist bei erwachsene/n Migranten/innen eine Art goldene Regel. Sie wird in der gesamten Landschaft von fachlicher Weiterbildung und sprachlicher Förderung auf Grund der Zugangsschwierigkeiten zu Betrieben und nicht ausreichend entwickelter Partnerschaften mit Unternehmen und Arbeitgebern/innen in der Regel zu selten und zu wenig eingelöst. Das gilt sowohl für fachliches als auch – wohl noch verstärkt – für sprachliches Lernen. Die Lerneffekte sind wesentlich größer, wenn das Lernen an betriebliche Praxis gekoppelt ist.

„Ich merke, wenn die Teilnehmer erst einmal im Arbeitsprozess sind, verbessert sich die Sprachkompetenz in rasend schneller Zeit. Sie sagen es uns und sich gegenseitig, wenn sie im Praktikum sind: „Du hast vor drei Monaten so schlecht Deutsch gesprochen und jetzt so toll!“ (Projektleitung).

Die systematische Erhöhung des Sprachniveaus findet aber auch in der betrieblichen Praxis nur in seltenen Fällen quasi automatisch statt. Notwendig – und wirksam! – sind engste Verknüpfungen sprachlichen Lernens mit den fachlichen Arbeitsinhalten. Eine solche Verknüpfung kann nur gelingen, wenn betriebliche Fachanleiter/innen bzw. Ausbilder/innen sich für das Thema Spracherwerb öffnen, wenn sie dafür qualifiziert werden und wenn sie verantwortungsvolle Modelle der Praxisbegleitung umsetzen. In mehreren Teilprojekten des Netzwerks IQ konnte modellhaft gezeigt werden, wie der Spracherwerb durch eine solche sprachlich sensibilisierte und fachlich qualifizierte betriebliche Begleitung ganz wesentlich vorangebracht und im Niveau angehoben werden kann.

### **Sprachförderung heißt nicht nur Deutsch lernen**

Der Bedarf an Sprachförderung bezieht sich nicht nur auf die deutsche Sprache. In vielen Bereichen der Wirtschaft spielt es inzwischen eine wichtige Rolle, auch Englisch zu können. Für Migranten/innen ist daher neben den Deutschkursen auch die Möglichkeiten der Förderung von Englischkursen wichtig.

### **Es braucht sowohl migrantenspezifische als auch gemischte Angebote**

In der Frage der Bildung von migrantenspezifischen oder gemischten Gruppen wurden in den Projekten unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Was hier sinnvoll ist, hängt davon ab, mit welcher Gruppe man es zu tun hat, und wie viel individuelle Betreuung benötigt wird.

„Die Bildung von reinen Migrantengruppen hat sich bewährt, die Möglichkeit der Anpassung des Lerntempos an die vorhandenen Sprachdefizite war ein Erfolgsfaktor des Kurses.“ (Projektleitung)

„Seit diesem Buchhaltungsunterricht, und jetzt im Praktikum, das war sehr nützlich für mich, weil ich den ganzen Tag mit vielen deutschen Frauen spreche. Den ganzen Tag. Neulich habe ich einen deutschen Traum geträumt, zum ersten Mal!“ (Teilnehmerin)

## 6. Handlungsempfehlungen

Die zweijährige Arbeit in den Projekten hat zu einer Vielzahl von Handlungsempfehlungen geführt, die die Situation von Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig und messbar verbessern können.

### 6.1. Handlungsempfehlungen allgemein

#### 6.1.1. Allgemeine Rahmenbedingungen

##### **Anforderungen an Rahmenbedingungen formulieren**

Die Arbeitsergebnisse der Entwicklungspartnerschaft formulieren eine Fülle an Erwartungen an die Rahmenbedingungen und Förderrichtlinien, die maßgeblich für eine erfolgreiche Integrationsarbeit wären. Es hängt von der Übernahme dieser Erkenntnisse und den daraus folgenden Konsequenzen auf die Rahmenbedingungen ab, ob sich die erfolgreichen Ansätze verstetigen und Einlass in die Regelinstitutionen finden. So gibt es bislang kaum Anzeichen dafür, dass sich Betriebe auch Zugewanderten gegenüber öffnen und sie ihren Qualifikationen gemäß einstellen, wenn diese keinen anerkannten Abschluss haben. Noch reagieren Handwerkskammern zögerlich auf modulare Ausbildungen. Die Verfahren zur Kompetenzfeststellung als anerkannter Nachweis von Qualifikationen sind ebenfalls erst auf dem Weg. Diese Innovationen brauchen eine innovationsfreudige Praxis und Politik, die bereit sind, auch neue Strukturen und Programme auszurichten. Es braucht zudem eine stringente Lobby- und Netzwerkarbeit. Das Netzwerk IQ, sollte es in welcher Form auch immer weiterexistieren, müsste hier, mit Rückhalt der Ergebnisse der Teilprojekte, die entsprechenden Verhandlungen bundesweit führen. So ist ein großer Stolperstein in diesem Zusammenhang, dass beispielsweise die ARGEs der Sofortvermittlung in Arbeit klaren Vorrang geben und viel weniger in Weiterqualifizierung vermitteln. Auch hier müsste gezielt darauf hingearbeitet werden, Änderungen in die aufgezeigte Richtung anzustoßen. Die Verstetigung und weitere Umsetzbarkeit der entwickelten Ansätze hängt stark von rechtlichen Rahmenbedingungen und der Praxis der Ausschreibungen ab. Vor allem in der Frage der besonders notwendigen niederschwelligen Zugänge gibt es bislang noch keine systematischen Förderwege und Förderprogramme. Innovative Inhalte brauchen auch innovative Rahmenbedingungen und Förderstrukturen und auch Akteure, die innovative Praxis auf die administrative Ebene übersetzen und auch hier Bewusstseins- und Lobbyarbeit entfalten. Dies wird weitgehend eine Aufgabe sein, die auf der Ebene des Netzwerks IQ weiterentwickelt und vorangetrieben werden wird. Die bisherige IQ-weite Netzwerkarbeit weist jedoch darauf hin, dass intensivere Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Teilprojekten und eine detailliertere Aufbereitung und Zuarbeit aus Sicht der Praxis in dieser Frage sinnvoll erscheinen.

##### **Wirkungsforschung einbeziehen**

Um Ergebnisse langfristig zu sichern und die konkreten Wirkungen der jeweiligen Maßnahmen nachweisen zu können, braucht es eine längerfristige wissenschaftliche Begleitung und Wirkungsforschung. In Fällen, in denen dies durchgeführt wurde, hat es sich als sehr effektives Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und des Mainstreaming erwiesen.

Um Innovationen langfristig zu sichern, erscheint es sinnvoll, in der Planung der weiteren Arbeit Elemente der Wirkungsforschung mit einzubeziehen.

### **Beharrlichkeit und Umwege**

Es hat sich bei der Suche und Ansprache relevanter Entscheidungsträger herausgestellt, dass es meist viel Zeit, Geduld und Beharrlichkeit braucht, bis sich Einrichtungen oder Betriebe auf konkrete Schritte und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung einlassen. Es ist förderlich aber nicht hinreichend, auf bestehende Strukturen zurückzugreifen. Auch die Direktansprache führt nicht immer gleich zum Ziel. Oft bedarf es mehrerer Anläufe und nimmt Umwege, bis die relevanten Ansprechpartner/innen gefunden sind und es erweisen sich immer wieder andere Personen als Stakeholder, die der Sache nach nicht unmittelbar zuständig sind, aber den Kontakt herstellen, die entscheidenden Personen zusammenbringen und entsprechende Beratungsprozesse initiieren.

Insgesamt braucht es ein vielseitiges Repertoire an Ansätzen, Methoden und Instrumenten, die einen situationsbezogenen flexiblen Umgang mit den Interessen und Möglichkeiten der Akteure ermöglichen.

### **Good Practice und Vorbilder**

Um den Akteuren den Mehrwert, vor allem aber die Praktikabilität von Maßnahmen aufzuzeigen, bedarf es erfolgreich umgesetzter Modellmaßnahmen (Good Practice).

So lassen sich manche Akteure und Kommunen leichter für Schritte gewinnen, wenn sie sich beispielhaft an bereits erfolgreich verlaufenen Maßnahmen in anderen Behörden orientieren können. Und auch können sogenannte Vorbilder, also Menschen mit Migrationshintergrund, mehr ausdrücken als manche Studien.

„Die Arbeit in der Migrations- und Integrationsarbeit funktioniert mit Vorbildern sehr viel besser. Wenn ich mich als Deutsche vorn hinstelle und anderen Migranten erzählen will, wie sie sich hier besser zurechtfinden, dann sagen die mir mit Recht: „Du hast überhaupt keine Ahnung.“ Wenn sich aber Ali Özgür hinstellt, der selber Migrationshintergrund hat oder hier hinkam und Karriere gemacht hat, dann hat das einen ganz anderen Effekt. Daher also die Arbeit mit Vorbildern, d. h. die stehen im Rampenlicht, die werden von unseren Projekten unterstützt und eingesetzt. Die geben Statements, sitzen auf Podien, sie müssen Sachen präsentieren, sie müssen vielleicht Interviews für die Presse geben. Und das sind alles Sachen, dabei können wir sie unterstützen. D. h. wir gehen dahin und machen mit denen Trainings. Wir stellen sie vor die Kameras und üben mit ihnen Statements. Wir spielen Podiumsdiskussionen nach, wo jeder verschiedene Rollen hat und besprechen das dann nach.“ (Projektleitung)

### **Kinderbetreuung ausbauen**

Begleitende Kinderbetreuung anzubieten erweist sich als eine wesentliche Voraussetzung, um den Zugang zu großen Gruppen unter den Migrantinnen zu ermöglichen. In den Teilprojekten, in denen dies realisiert wurde, hat es einen großen Anteil ihres Erfolgs ausgemacht. In der Entwicklungspartnerschaft war man sich dieser Frage weitgehend bewusst, es ließen sich jedoch nicht immer geeignete Lösungen umsetzen. An diesem Thema sollte weitergearbeitet werden, um sowohl pragmatische Wege vor Ort zu finden und zu gehen, als auch das Angebot der Kinderbetreuung im System der Bildungs- und Beratungsarbeit als selbstverständlichen Bestandteil strukturell zu verankern.

## 6.1.2. Rahmenbedingungen für berufliche Qualifizierungen

### **Intensität, Methoden-Mix und Aufbautrainings**

Bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen hat sich die intensivere Behandlung von Themen und die Verzahnung verschiedener Methoden miteinander bewährt. Eine wichtige Bedeutung wird der Durchführung aufeinander aufbauender Veranstaltungen (Aufbautrainings) beigemessen, da die interkulturelle Öffnung einen Reflexions- und Veränderungsprozess bedeutet, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht. Zu einem späteren Zeitpunkt können erfolgte Erfahrungen und Fragen aufgegriffen und vertieft werden.

### **Bei der Sprache ansetzen**

Für Industriebetriebe stehen vielfach die Sprachkompetenzen ihrer Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Vordergrund. Die Sprachförderung ist zwar nicht das letztgültige Ziel im Sinne einer interkulturellen Öffnung, aber immerhin ein Ansatzpunkt für die Durchführung von Maßnahmen. In Konzepte der Sprachförderung lassen sich auch relativ unkompliziert andere Qualifizierungsmodule einbauen, z. B. zur Förderung der interkulturellen Kompetenz, zu den Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung oder zu Finanzierungsmöglichkeiten von Qualifizierung. Und für einige Betriebe, die sich darauf einlassen, ist der nächste Schritt hin zur fachlichen Nachqualifizierung auch nicht mehr weit.

### **Zertifizierungsformen (-normen) schaffen**

In Deutschland herrscht „Wildwuchs“ was die Anerkennungspraxis im Ausland erworbener Fähigkeiten angeht. Jedes Bundesland hat seine eigenen Verfahren, die für einen/e Außenstehenden/e mehr als undurchsichtig sind. Hier besteht bei den zuständigen Stellen ein großer Handlungsspielraum, der oft zu Ungunsten der Kunden/innen ausgelegt wird. Hier ist eine Sammlung, Auswertung und Harmonisierung dringend erforderlich. Ein Teilprojekt arbeitete an der Systematisierung und Verbesserung der Verfahrensweisen zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen.

In Deutschland zählen Zertifikate, Zeugnisse und Bescheinigungen viel bei der Suche nach Arbeit. Daher sollten Möglichkeiten gefunden werden, vorhandene und erworbene Qualifikationen so zu zertifizieren, dass ein/e zukünftige/r Arbeitgeber/in diese anerkennt. In dieser Entwicklungsphase ist eine enge Zusammenarbeit mit Betrieben, Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern anzuraten. Das folgende Beispiel, das auf die Gleichwertigkeitsprüfung bezogen ist, ist auch auf andere Berufsgruppen übertragbar:

„In Bezug auf die Ärzte gibt es ein ganz konkretes Problem. Und das heißt, dass die Gleichwertigkeitsprüfung auf eine etwas absurde Weise organisiert ist. (...) Es gab einen Bundesauftrag: Die Bundesländer hätten das zu regeln und sie haben es schlichtweg gar nicht geregelt. Es bleibt alles, wie es ist. Das heißt, jedes Bundesland kann seine Gleichwertigkeitsprüfung im Grunde regeln, wie es will. Das heißt, es ist an ganz verschiedenen Stellen der Hierarchie angelegt. In Sachsen gibt es gar keine. Die gibt es nicht. Also das heißt: der Spätaussiedler, der Sachsen zugewiesen ist, hat Pech gehabt, der kann umziehen, dann kann er vielleicht irgendwann seine Gleichwertigkeitsprüfung machen. Sachsen nimmt keine an. Die haben das nicht eingeführt. Und niemand kann was tun.“ (Projektleitung)

Es wird empfohlen, in allen Projekten, in denen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, auch in Sprachkursen und in Kursen, die Schlüsselqualifikationen vermitteln, Zertifizierungen auszuarbeiten und auszustellen, die über eine Teilnahmebescheinigung hinausgehen. Auch Anwendungen von Kompetenzbilanzierungsinstrumenten sollten in irgendeine Form von Zertifizierung der festgestellten Fähigkeiten und Kompetenzen münden. In vielen TP'en ist dies schon der Fall, dies sollte jedoch auf alle Projekte ausgeweitet werden.

Dies beinhaltet - soweit noch nicht vorhanden – in Kursinhalte und Kompetenzfeststellungsverfahren prüf- und zertifizierbare Elemente einzubauen, als Nachweis, dass in der Maßnahme messbare Qualifikationen angeeignet bzw. getestet und dokumentiert wurden. Vor allem in Bezug auf interkulturelles Wissen und Fähigkeiten kann eine größere Formalisierung und Zertifizierung die Wahrnehmung und den Einsatz der Potenziale und Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund erheblich voranbringen.

### **Projektverbünde schließen**

Es muss sichergestellt sein, dass Menschen mit Migrationshintergrund, die eine Maßnahme der beruflichen Qualifizierung besuchen, nach Abschluss dieser Maßnahme einen Zugang zum Arbeitsmarkt bekommen - sei es in Form betrieblicher Praktika, honorierter oder ehrenamtlicher Arbeit oder schließlich bezahlter Arbeit im Ersten Arbeitsmarkt. Dabei sollte der Schulterschluss mit den Aktivitäten gesucht werden, die flankierend zum Integrationsgipfel und zum Nationalen Integrationsplan unter der Flagge „Charta der Vielfalt“ Pionierunternehmen suchen und motivieren wollen, auf vorbildlich-modellhafte Weise vorzuführen, wie Migranten/innen als Potenziale der eigenen Personalentwicklung verstanden und gefördert werden können. Ein Projektverbund kann auch die Wege und Methoden beeinflussen, auf denen Angebote der beruflichen Weiterbildung entwickelt werden.

### **Bestehende Verfahren nutzen**

Bevor neue Ansätze und Instrumente entwickelt werden, sollte eruiert werden, ob es schon bestehende Verfahren gibt, die zwar an sich geeignet, jedoch wenig bekannt und verbreitet sind. Dies hat sich besonders im Handwerk gezeigt, wo es weniger darum geht, Neues zu erfinden, als vielmehr den Zugang von bestimmten Zielgruppen zu diesen Instrumenten zu verbessern und die Durchlässigkeit zu erhöhen, Wissen zu bündeln oder Aufklärungsarbeit zu betreiben. Bei einer großen Bereitschaft, adäquat auf die spezifischen Bedürfnisse, Problemlagen und Potenziale von Migranten/innen zu reagieren, freuten sich die Ansprechpartner/innen über greifbare Informationen, die sie in ihrer Beratungspraxis anwenden können.

### **Ausarbeitung der methodisch-didaktischen Innovationen aus den Qualifizierungsangeboten und deren Transfer in die „Breitenpraxis“**

Die Erfahrungen aus der methodisch-didaktischen Innovationsarbeit im Netzwerk zum differenzierten Umgang mit heterogenen Lerngruppen, mit Gruppenprozessen als „Motoren des Lernens“, zur Kombination von fachlichem und sprachlichem Lernen und zum Stellenwert des Praxislernens als wesentliche Bedingung für Lernerfolge sollten ebenfalls ausgearbeitet und als Leitlinie/Standard für migrantenspezifische Angebote der beruflichen Weiterbildung verbreitet werden.

### 6.1.3. Rahmenbedingungen zur interkulturellen Öffnung

#### **Anreize zur interkulturellen Öffnung schaffen**

Wollen Institutionen und Betriebe den Anforderungen der multikulturellen Gegenwart gemäß handeln, so müssen sie sich interkulturellen Öffnungsprozessen stellen. Es muss jedoch deutlich werden, welcher Nutzen mit einer solchen Öffnung verbunden ist. Das gesellschaftliche Klima mit Integrationsgipfel und Charta der Vielfalt unterstützt diesen Prozess, nichtsdestotrotz muss deutlicher werden, was gerade Kleine und Mittlere Unternehmen von einer solchen Öffnung erwarten könnten. Ein klarer Vorteil liegt hier im Angebot, berufsbezogenes Deutsch anzubieten, das auf die Belange des Betriebes ausgerichtet ist. Dabei hat sich in allen Bereichen gezeigt, dass es bei den meisten Akteuren grundsätzlich eine Offenheit für eine stärkere Einbeziehung von Migranten/innen in die Arbeitsprozesse gibt, dass sich jedoch viele Ansprechpartner/innen bislang wenig mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Sie sind sich nicht klar über die spezifischen Problemlagen und Potenziale dieser Zielgruppe und auch darüber, dass für Migranten/innen andere Ansätze und Instrumente erforderlich sind als die herkömmlichen. Schließlich fehlen ihnen entsprechende Kenntnisse, Anregungen und Handlungshilfen, wie eine interkulturelle Öffnung erreicht werden kann.

#### **Unterstützung bei der Organisationsentwicklung leisten**

Interkulturelle Trainings sind ein erster Weg, das Bewusstsein für das Leben in einer multikulturellen Gesellschaft zu schaffen. Soll sich eine Einrichtung jedoch als solche interkulturell öffnen, und nicht nur einige Mitarbeiter/innen sensibilisiert werden, so ist es zielführend, die Einrichtung beim Prozess der Öffnung zu begleiten, zu beraten, zu (unter-)stützen und die Ergebnisse auch lang- und mittelfristig zu evaluieren.

#### **Akteure einbeziehen**

Was interkulturelle Öffnung bedeutet, muss für jede Einrichtung und jeden Betrieb immer wieder neu definiert werden. Dabei ist es wichtig, an den konkreten Bedarfen anzusetzen, im Beispiel der Unternehmen am Fachkräftebedarf. Die starke Einbeziehung der Zielgruppen in die konzeptionelle Gestaltung der Maßnahmen hat sich bewährt. Um die langfristige Umsetzbarkeit der Maßnahmen zu gewährleisten, ist es wichtig, Institutionen (Kammern, Bildungseinrichtungen etc.) einzubziehen bzw. als Träger der Maßnahmen zu gewinnen, damit diese derartige Initiativen auch in Zukunft außerhalb von geförderten Projektzusammenhängen umsetzen.

#### **Auch die Beschäftigten einbeziehen**

Aus Sicht der ARGEs ist eine interkulturelle Öffnung in vielen Einrichtungen grundsätzlich gewünscht. Das zeigt sich auch auf der Ebene der Fallmanager/innen und Vermittler/innen, die das Bedürfnis äußern, adäquat auf die Kundenbedürfnisse der Migranten/innen reagieren zu können. Allerdings sind sie an strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen gebunden und durch begrenzte Kapazitäten in ihrem Handlungsfreiraum eingeschränkt. Für die Entwicklung geeigneter Ansätze der Interkulturellen Öffnung ist es wichtig, auch diese Sichtweise einzubeziehen und ein Forum der Auseinandersetzung zu bieten, wie das durch das Netzwerk ARGEs erfolgt ist.

### **Interkulturelles Qualitätsmanagement zum Standard erheben**

Projekte, Einrichtungen der sozialen Arbeit, Wohlfahrtsverbände und Beratungseinrichtungen sollten bei ihrer eigenen Qualitätsmessung ganz selbstverständlich interkulturelle Qualitätsstandards berücksichtigen und erheben. Dazu gehören Fragen danach, wie das räumliche Setting einer Einrichtung ist oder wie sich die Einrichtung für Menschen mit Migrationshintergrund attraktiver machen kann.

## 6.2. Handlungsempfehlungen nach Zielgruppen

### 6.2.1. Handlungsempfehlungen für Fördermittel vergebende Instanzen

#### **Qualität hat ihren Preis**

Akteure des Arbeitsmarktes sollten das Bewusstsein dafür entwickeln, dass die in den Entwicklungspartnerschaften entwickelten Konzepte hochqualitative, erprobte und effektive Produkte sind, die nicht in einem anonymen, am billigsten Preis orientierten Ausschreibungsprozess vergeben werden können. In einer breiten Vernetzungsstruktur können vielfältige Synergieeffekte in der Projektarbeit erzielt werden, von denen alle Ebenen der beteiligten Akteure profitieren. Gerade in Zeiten knapp werdender Ressourcen ist die Förderung von Netzwerken ein Zukunftsmodell, in dem Qualität und Effizienz der Arbeitsinhalte und qualitativ gute Ergebnisse auch langfristiger gesichert werden können. Netzwerkarbeit erfordert jedoch adäquate personelle und finanzielle Ressourcen, und muss darüber hinaus vor allem auch wachsen.

#### **Bestehendes erhalten**

Die entstandenen Vernetzungsstrukturen haben sich als tragfähig und funktional erwiesen, um die Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen und zu verbessern. Der Wegbruch dieser sehr engen Vernetzungsstrukturen mit unterschiedlichsten Akteuren (Teilprojekte, Betriebe, ARGEN) würde alles bisher Erreichte entscheidend gefährden. Erreichte Mainstreaming-Erfolge, wie z. B. durch interkulturelle Schulungen in Arbeitsverwaltungen, Sozialbürgerhäusern und Handwerkskammern müssen gesichert und fortgeführt werden.

#### **Interessenvertretung von Migrantenselbstorganisationen stärken**

Hier gilt es, Formen der Kooperation zu finden, die konkret genug sind, um Ergebnisse zu zeigen, andererseits aber auch allgemein gültig genug sind, um nicht nur kleine Gruppen oder Projekte zu unterstützen, sondern dem Interesse der Migranten/innen allgemein zu dienen. Es gilt darüber hinaus, die vielfältigen Potenziale ehrenamtlicher Arbeit in MSO gesellschaftspolitisch anzuerkennen und finanziell zu fördern.

### 6.2.2. Handlungsempfehlungen für (Arbeits-)Verwaltung(en)

#### **Interkulturelle Öffnung ist Chef/insache**

Soll die interkulturelle Öffnung des Öffentlichen Dienstes erfolgreich sein, reicht es nicht aus, hoch motivierte, gut geschulte Mitarbeiter/innen der mittleren Führungsebene interkulturell zu schulen. Die gesamte Organisation muss begleitet, den Prozess der interkulturellen Öffnung durchlaufen; in diesem Prozess müssen zudem Rückkopplungs- und Auswertungsschleifen zwischen allen Ebenen institutionalisiert werden. Teilnehmende aus den Fortbildungsangeboten unterstreichen die positiven Effekte für die Mitarbeiter/innen aus Verwaltungen und bewerten die Kompetenz der Dozenten/innen sowie Methoden und Gestaltung der Schulungen besonders positiv.

Mit den entwickelten Konzepten und Handlungsstrategien in fast allen EP'en bietet dies insgesamt eine sehr gute Ausgangslage, die für eine Verstärkung der Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung und Orientierung in der Verwaltung genutzt werden sollte.

### **Verzahnung Integration/Arbeitsmarkt - Optimierung arbeitsmarktpolitischer Instrumente - Migranten/innen mit einbeziehen**

Arbeitsmarktpolitische Instrumente sollten weiter so optimiert werden, dass sie auf die Belange der Migranten/innen zugeschnitten werden. Die im Netzwerk entwickelten Empfehlungen bilden dafür eine sehr gute Ausgangslage. Dieser Prozess braucht die Perspektive von Migranten/innen. Der fachliche Austausch steht erst am Beginn und braucht dringend weitere Förderung und stabile Strukturen für fachliche Begleitung.

#### **6.2.3. Handlungsempfehlungen für Betriebe**

##### **Betriebe als Lernorte**

Betriebe sollten sich stärker und im eigenen Interesse als Orte der betrieblichen Weiterbildung verstehen. Hier sollte ein Verständnis dafür entwickelt werden, dass Betriebe Orte sind, in denen berufsbezogenes Deutsch direkt am Arbeitsplatz und auf die Bedingungen dieses Arbeitsplatzes zugeschnitten, gelehrt wird. Gleichzeitig müssen verlässliche, bundesweite und langfristige Strukturen für die Fortführung und Implementierung der gerade erst entwickelten Instrumente geschaffen werden.

In den Entwicklungspartnerschaften herrscht weitgehend Einvernehmen darüber, dass Sprache am besten durch die Herstellung direkter Anwendungsbezüge gelernt wird. Die Einbeziehung von Sprachförderung als Teil von Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Integration von Betriebspraktika als Teil von Sprachkursen sind Wege, die weiter verfolgt werden müssen. Diese Ansätze ließen sich noch stärker ausbauen durch die Entwicklung direkter Kooperationsformen mit Betrieben, in denen Sprachförderung in die betriebliche Praxis stärker eingebettet wird. Betriebliche Betreuer/innen könnten zu Fragen der Sprachförderung weitergebildet werden, in interkulturelle Trainings könnte eine Anleitung zum sprachfördernden Umgang mit Migranten/innen im Betriebsalltag integriert werden. In diese Richtung weiterzudenken und neue Wege zu beschreiten, stellt eines der wichtigsten Innovationsfelder dar, die sich aus den Erfahrungen der Teilprojekte in der Entwicklungspartnerschaft ableiten lassen.

## 7. Anhang

### 7.1. Definition der EQUAL-Ziele

Definitionen der EQUAL-Ziele gemäß der EQUAL-Programmbroschüre „Innovation durch Vernetzung – Informationen zur 2. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL“, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (heute: Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Januar 2004 (Auszüge):

#### **Strategische Partnerschaften**

„Strategische Partner entwickeln auf einer erweiterten Handlungsebene gemeinsam mit den operativen Partnern eine grundlegende Projektstrategie und passen sie im Projektverlauf an. Gemeinsam mit den strategischen Partnern werden projektubergreifende Orientierungen diskutiert und umgesetzt. Zu den strategischen Partnern von Entwicklungspartnerschaften zählen u. a. Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen, Arbeitsverwaltungen und Bundesländern sowie der Zielgruppen und Repräsentanten gesellschaftlicher Gruppen und Verbände. Damit werden auf der strategischen Ebene bereits potenzielle Abnehmer der zu entwickelnden Innovationen einer Region oder eines Wirtschaftssektors beteiligt. Nicht zuletzt auf Grund der Mainstreaming-Funktion sind die Entwicklungspartnerschaften gefordert, Wege zur effektiven Einbindung der strategischen Partner zu entwickeln.“

#### **Innovationen**

„Entwicklung neuer Ansätze oder die Übertragung erprobter Modelle in neue regionale oder sektorale Anwendungsfelder als Innovation für das jeweilige Einsatzgebiet, wenn dieser Transfer eine wirksame Maßnahme zum Abbau von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt bedeutet.“

In der GI EQUAL werden drei Formen von Innovationen unterschieden:

**Zielorientierte Innovationen** werden realisiert, indem neue Felder für Beschäftigung erschlossen und neue Ziele für die berufliche Bildung und die Eingliederung in Beschäftigung formuliert werden. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung zukunftsorientierter Berufsbilder und Qualifikationsprofile oder neue Ausbildungsinhalte.

**Prozessorientierte Innovationen** werden erreicht, indem neue didaktische Methoden, Instrumente und Verfahren eingesetzt sowie vorhandene Methoden verbessert werden. Dazu gehört beispielsweise die Integration neuer Technologien in berufliche Lernprozesse.

**Strukturorientierte Innovationen** zielen darauf, Systeme und institutionelle Strukturen der Berufsbildungs- und Arbeitsmarktpolitik weiterzuentwickeln. Damit sind strukturelle Verbesserungen verbunden, die zur Beseitigung von Ungleichheiten und Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt führen. Anlaufstellen mit professioneller Beratung können hier ein gangbarer Weg sein.“

## Offenheit für Menschen mit Behinderungen

Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaften sollen derart angelegt sein, dass die von ihnen angebotenen Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen zugänglich sind. Dies bedeutet, dass die Rahmenbedingungen innerhalb der gesamten Entwicklungspartnerschaft und in den Teilprojekten eine Beteiligung von Menschen mit Behinderungen ermöglichen. Daraus folgt ebenfalls, dass alle Phasen und Bereiche der Entwicklungspartnerschaft betroffen sind.

## Gender Mainstreaming

“Gender Mainstreaming ist (lt. EQUAL-Programmbroschüre) ... als Querschnittsthema übergreifend für die Entwicklungspartnerschaften in allen Förderthemen bindend. Der Gender-Ansatz ist bereits im Antragsverfahren zu dokumentieren und im Projektverlauf nachhaltig umzusetzen.

Konkret bedeutet dies für die EQUAL-Entwicklungspartnerschaften, in allen Planungs- und Entscheidungsphasen und auf allen Handlungsebenen das Geschlechterverhältnis zu betrachten. Es ist jeweils zu klären, wie sich das geplante Vorhaben auf die Situation von Frauen und Männern auswirkt und welche Maßnahmen, Inhalte und Methoden insbesondere geeignet sind, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Dies betrifft zum einen die Planung und Umsetzung von Teilprojekten und die Einbeziehung der Zielgruppen. Zum anderen zielt Gender Mainstreaming auf die Entwicklungspartnerschaft selbst, so z. B. auf die Besetzung der Steuerungsgruppe oder die Eingruppierung und Stellenbesetzung von Verantwortlichen für die Entwicklungspartnerschaften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Gewinnung von strategischen Partnerinnen und Partnern und die Teilnahme an Netzwerken und Qualifizierungen. Mit der Absicht, Gender Mainstreaming zu unterstützen und die Akteure in einem ersten Schritt zu sensibilisieren, sind alle Entwicklungspartnerschaften gefordert, in die Aktion 1 ein Gender-Training einzubinden.

Gender Mainstreaming ist ein integrativer Prozess, der sich grundsätzlich in vier Stufen einteilen lässt:

**Stufe 1:** Analyse bestehender Ungleichheiten im Interventionsbereich

**Stufe 2:** Festlegung von Gender-Zielen und Konzeption von Maßnahmen

**Stufe 3:** Umsetzung von Gender-Strategien auf allen Projektebenen

**Stufe 4:** Evaluation und Sicherstellung, dass alle Daten und Ergebnisse geschlechtsspezifisch erhoben und dokumentiert werden und die Zielerreichung überprüft wird

## Informations- und Kommunikationstechnologien

Zum Abbau von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt ist die Heranführung der Zielgruppen an den qualifizierten Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien, u. a. durch die Entwicklung von Methoden zur Überwindung von Hemmschwellen, eine grundlegende Handlungsstrategie.

## Empowerment

„Elemente von Empowerment sind Beteiligung, aktive Mitwirkung im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und Übernahme von Verantwortung. Empowerment ist damit ein wei-

terer Aspekt zur Umsetzung der in der GI EQUAL geförderten partnerschaftlichen Arbeits- und Entscheidungsprozesse auf allen Handlungsebenen.

Jede Entwicklungspartnerschaft hat sich daher die Frage zu stellen, wie Empowerment auf der Ebene der operativen und der strategischen Partner in den einzelnen Teilprojekten, aber insbesondere auch auf der Ebene der Zielgruppen erreicht werden soll und welche Mechanismen und Kommunikationsstrukturen für eine erfolgreiche Umsetzung zur Verfügung stehen.

Empowerment setzt dabei auf zwei Ebenen an: „Empowerment von Zielgruppen bedeutet ihre möglichst weitreichende Einbeziehung in die Planungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse der Maßnahmen, deren „Ziel“ sie sind. Die Einbeziehung von Betroffenen wird jedoch oft auf Probleme stoßen, wenn es um die strategische Ausrichtung eines Handlungsansatzes geht. Ein Weg, auf dieser Ebene Beteiligung sicherzustellen, besteht in der Einbeziehung von Zielgruppenvertretungen und hier insbesondere von Nichtregierungsorganisationen. Beschäftigte in Unternehmen sollen partnerschaftlich an den Entwicklungsprozessen beteiligt werden und diese mittragen. Damit wird nicht nur ein persönlicher Gewinn für die betroffenen Beschäftigten erreicht. Ziel ist es vielmehr, vorhandene Potenziale und Kompetenzen für die Unternehmensentwicklung zu erschließen. Der Grundsatz des Empowerment richtet sich schließlich an die Entwicklungspartnerschaft selbst und die Realisierung des angesprochenen partnerschaftlichen Prozesses. Jede Entwicklungspartnerschaft ist gefordert, Strukturen zu definieren, die dem Grundsatz des Empowerment gerecht werden und eine breite Beteiligung aller Akteure auf der operativen und der strategischen Ebene sicherstellen.“

### **Vernetzung**

Mit dem Ziel, innovative Lösungsansätze möglichst frühzeitig zu verankern, Erfahrungsaustausch und Synergien zu stärken, die Identifizierung von Best-Practice voranzutreiben und die Verbreitung in Politik und Praxis zu unterstützen, setzt EQUAL auf eine durchgängige Vernetzung auf allen Programmebenen:

- Auf Projektebene schließen sich Akteure zu Entwicklungspartnerschaften zusammen, die unter einer gemeinsamen Zielsetzung arbeitmarktrechtliche Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln angehen
- Mainstreaming-Foren sollen Innovationen an politische Entscheidungsträgerinnen und -träger und gesellschaftliche Gruppen transferieren.

### **Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit**

„Die in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL vorgesehenen Strategien zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit am Arbeitsplatz sollten – ähnlich dem Gender Mainstreaming-Prinzip – als Querschnittsaufgabe aufgegriffen werden. Alle Entwicklungspartnerschaften sind gefordert, eine Strategie zu entwickeln und Maßnahmen umzusetzen, die geeignet sind, Diskriminierungen von Migranten/innen abzubauen und die soziale Integration zu fördern. Die von den Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekten umzusetzenden Handlungsstrategien setzen dabei insbesondere bei den sprachlichen und sozialen Faktoren an.“

Maßnahmen im Querschnittsthema Rassismus und Fremdenfeindlichkeit richten sich

zum einen an die Zielgruppen selbst und zielen zum anderen auf die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Ausländerinnen und Ausländern und Deutschen. Die Inhalte zu fördernder Maßnahmen sind eng angelehnt an die Maßnahmen des Förderthemas Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit auf dem Arbeitsmarkt.

Zur Unterstützung von Verständigung und Toleranz und zum Abbau von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit bilden folgende Maßnahmen und Aktivitäten Handlungsempfehlungen für Entwicklungspartnerschaften:

- interkulturelle Trainings zur Sensibilisierung
- aktive Einbindung von Migrantenselbstorganisationen, die den Zugang der Zielgruppe gewährleisten können sowie
- Erhöhung des Anteils von Migranten/innen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen entsprechend ihrer Arbeitsmarktsituation in der jeweiligen Region oder in dem von der Entwicklungspartnerschaft adressierten Sektor.“

## 7.2. Arbeitsschritte und Tools der Evaluation

Im Folgenden werden die Arbeitsschritte und Tools sowie deren Mehrwert aus Sicht der TP'e und EP'en dargestellt, die von **anakonde** zur Evaluation der Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ eingesetzt wurden, und deren Ergebnisse die Basis dieses Berichts bilden.

### Analyse der Ausgangssituation

In diesem Arbeitsschritt erarbeitete sich **anakonde** auf der Basis des Projektantrages und schriftlicher Materialien der EP'en und der Teilprojekte sowie eines Abgleichs der Arbeitsziele mit regionalen Strukturdaten einen Überblick über Ansatz und Methoden der Entwicklungspartnerschaften sowie ihrer Teilprojekte.

### Herstellung eines Arbeitsbündnisses

Auf EP-weiten Treffen wurde der Evaluationsansatz von **anakonde** im Herbst 2005 in den sechs Entwicklungspartnerschaften des Netzwerks IQ vorgestellt und diskutiert. Vorgehensweisen, Arbeitsschritte und der Zeitplan der Evaluation wurden mit den einzelnen Entwicklungspartnerschaften gemeinsam abgestimmt.

### anakonde-Selbstevaluationstool

Das von **anakonde** entwickelte Tool zur Selbstevaluation dient zur Selbsterorientierung und Zuordnung der Projektarbeit der Entwicklungspartnerschaften und Teilprojekte zu den EQUAL-Zielen und gab eine Struktur vor, die es ermöglichte, sich im Laufe des Prozesses immer wieder den aktuellen Stand anzuschauen und weitere Planungen darauf abzustimmen, bzw. korrigierend in Planungen einzugreifen. Das Tool wurde Anfang 2006 in mehreren **anakonde** Workshops IQ-weit präsentiert und bezogen auf die jeweilige EP exemplarisch gemeinsam ausgefüllt. Die Reaktionen auf das **anakonde** Selbstevaluationsinstrument fielen je nach EP unterschiedlich aus. In einigen Fällen wurde es in allen Teilprojekten erfolgreich angewandt, in manchen EP'en wurde es nur punktuell und nicht von allen TP'en benutzt und in einem Fall wurde damit gar nicht, sondern nur mit eigenen Monitoring-Tools gearbeitet. In mehreren EP'en wurden zusätzlich zum Teil träger-spezifische eigene Selbstevaluationsinstrumente eingesetzt.

„Der **anakonde** Selbstevaluationsbogen war hilfreich in dem Sinn, dass er unsere Wahrnehmung von unserer Arbeit strukturiert hat und er hat uns an das EQUAL-Vokabular herangeführt. Er hat uns auch geholfen, EP- und IQ-weit zu denken und uns unsere Arbeit immer wieder diszipliniert in Richtung Qualitätsmanagement zu dokumentieren. Der Zielfindungsworkshop und das Selbstevaluationstool am Anfang, das hat uns sehr geholfen und uns allen eine gute Perspektive gegeben, worauf wir uns in der Arbeit konzentrieren können.“ (EP Koordination)

„Das Selbstevaluationstool hat sich bewährt. Immer wieder habe ich nachgeschaut, ob wir auf Kurs sind, es hat geholfen, die Ziele und Arbeitsschritte im Auge zu behalten.“ (Projektleitung)

„Die Bögen immer auszufüllen, ist arbeitsaufwändig, die Bögen zu kennen und die Systematik, die dahinter steht, ist gut. Deswegen weiß ich nicht, ob man für die Selbstevaluation mehr machen kann, als sie gemacht haben. Für Projekte, die sehr von der Praxis getrieben sind, ist es schwer, zu erwarten, dass sie die Bögen systematisch ausfüllen.“ (Projektleitung)

„Jetzt fühle ich mich ertappt. Ich habe das aus den Augen verloren. Ich werde mir das aber sofort wieder vorknöpfen. Mir hatte das damals nämlich gut gefallen, ich erinnere mich sehr gut an die Schulung in München, das hat mir gut gefallen. Das fand ich durchdacht und hatte das ausgearbeitet und ich ärgere mich jetzt ein bisschen, dass ich das aus den Augen verloren habe.“ (Projektleitung)

### **Stakeholder-Soziogramm**

Das Stakeholder-Soziogramm ist ein von anakonde entwickeltes Tool, um auf einen Blick den Stand der Vernetzung und Kooperation der EP mit entscheidenden Akteuren im Bereich Arbeitsmarktintegration zu erfassen und zu visualisieren. Es wurde auf den anakonde Workshops Anfang 2006 präsentiert und jeweils auf EP-Ebene gemeinsam ausgefüllt.

„Das Stakeholder-Soziogramm hat mir gut gefallen. Das hat einen schnellen Überblick zu dieser Frage ermöglicht und das Bewusstsein hierzu geschärft.“ (Projektleitung)

### **Erste leitfragengestützte Befragung der Teilprojekte**

Zwischen Oktober 2005 und September 2006 fand die erste leitfragengestützte Befragung aller Teilprojekte sowie der Koordinationen und Leitungen aller EP'en statt. Hierbei wurden Projektbeteiligte auf den Ebenen der Projekt- und EP-Leitung bzw. Gesamtkoordination, Mitarbeiter/innen auf der operativen Ebene, Teilnehmer/innen an interkulturellen Schulungen, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, Multiplikatoren/innen, Kursleiter/innen und Betriebsinhaber/innen in ein bis eineinhalbständigen Gesprächen interviewt. Insgesamt wurden in der ersten Befragung der Evaluation 176 Interviews durchgeführt.

### **EP-Zwischenbericht**

Auf der Basis dieser Interviews und der Auswertung schriftlicher Materialien sowie durch Teilnahme an EP- und TP-Treffen und auf Veranstaltungen generierter Informationen wurde von der Evaluation für jede EP ein Zwischenbericht erstellt und präsentiert. Diese Berichte fassen erste Evaluationsergebnisse der EP'en zusammen und lieferten im Sinne einer prozessorientierten Evaluation erste Empfehlungen und Feedbacks an die EP'en.

### **Prozessbegleitung**

Zwischen den Interviewrunden nahm die Prozessbegleitung von **anakonde** unterschiedliche Formen an. In manchen EP'en wurden telefonische Befragungen, die sogenannten Telefon-Monitorings, mit den Projekt- und EP-Leitungen durchgeführt, in denen der Verlauf der Projekte erfragt und gemeinsam analysiert wurde. In anderen EP'en fand die Prozessbegleitung auf Grund von Personalwechseln und persönlichen Lebenswidrigkeiten vermindert, oder in anderer Form statt. Hierzu sind insbesondere zu nennen: eine verstärkte, Beteiligung an EP -Treffen und -Plenen, informelle Treffen und Gespräche mit Projekten oder der EP-Koordination, Hospitationen bei Beratungsgesprächen, TP-bezogene schriftliche Nachfragen und Rückmeldungen und das Verfertigen von Update-Berichten und Checklisten, sowie in einer EP das Erstellen von einzelnen Teilprojektberichten für jedes Teilprojekt. Auch nahm die Evaluation an Steuerungsrunden und an von TP'en und EP'en organisierten Workshops und Veranstaltungen aktiv teil. **anakonde** hat durch Kontakte in einschlägigen Arbeitszusammenhängen immer wieder auch Wege gefunden, TP'e und EP'en auf Tagungen zu platzieren oder Kontakte zu Journalisten/innen und interessierten Einrichtungen zu vermitteln, bzw. auf spannende Entwicklungen im Feld hinzuweisen.

„Also, ich muss ehrlich sagen, ich finde eure Arbeit auch toll, auch mit diesen Leitfäden und wie die Interviews durchgeführt werden, auch telefonisch, also ich fand es wirklich eine ganz seriöse und tolle Arbeit von euch, also das muss ich euch wirklich sagen.“ (Projektleitung)

„Das Telefon-Monitoring hat Impulse gegeben, dass ich bestimmte Dinge anders angeschaut habe, und es war auch eine Anregung, meine Statistik zu machen, oder nach Gender zu gucken, oder genauer zu definieren, was ist eigentlich das Innovative an dem Projekt.“ (Projektleitung)

„Ich habe sie (die Evaluation) stärker wahrgenommen, als zu Anfang erwartet. Also, ich habe da immer das Gefühl, dass anakonde nah an den Projekten ist und nah an dem, was passiert in den Projekten und dass immer wieder auch Input kommt.“ (Projektleitung)

„Fragen sind erst mal gut, da kommt man wieder zum Nachdenken, von daher fand ich die Evaluation sehr hilfreich. Die Gespräche mit Ihnen da kommt man immer auch auf Ideen, was man vielleicht vergessen hat oder noch anders machen kann.“

Die Evaluation generell war auch sehr umfassend, Sie haben ja auch mehrere Methoden eingesetzt um zu evaluieren, ich denke das war ausreichend.“ (Projektleitung)

„Uns hat die Evaluation einen Mehrwert gebracht, auf jeden Fall, die Berichte und auch die Anregungen, die wir über die Mitwirkung in der Steuergruppe bekommen haben, war für uns ein hilfreiches Feedback zu reflektieren, wo wir was vergessen oder einen blinden Fleck haben, wo unsere Schwächen sind oder auch, wo etwas ist, das für uns selbstverständlich ist, was wir gar nicht so wichtig genommen haben, das uns aber als Stärke zurückgespiegelt wurde, dass es was besonderes ist, was wir da machen. So eine Einordnung war für uns sehr gut.“ (EP-Leitung)

### **Befragung der strategischen Partner**

Auf der Basis vorab an sie verschickter Frageleitfäden wurden die strategischen Partner der EP'en in halb- bis eineinhalbstündigen persönlichen oder telefonischen Interviews zu ihrer Sicht der Zusammenarbeit mit den Teilprojekten und den Entwicklungspartnerschaften befragt. Die Befragung diente der Erfassung der Sichtweise unterschiedlicher Akteure, die jeweils an einer anderen Stelle am Arbeitsstrang Arbeitsmarktintegration ziehen. Die Interviews fanden je nach EP ein- oder zweimal während der Laufzeit des Projekts statt. Die Ergebnisse wurden in Form von schriftlichen Berichten sowie mündlichen und Powerpoint-Präsentationen den EP'en zurückgespiegelt, die dadurch in vielen Fällen Anregungen der strategischen Partner aufgreifen und in die weitere Projektarbeit einbauen konnten. Insgesamt wurden von **anakonde** 93 Interviews mit strategischen Partnern geführt.

„Das (die Befragung der strategischen Partner) hat für mich schon ein Stück weit gezeigt, dass Evaluation im Prozess direkt etwas bewirken kann.“ (Koordination)

### **Gesamtzwischenbericht**

Ende Dezember 2006 wurde der IQ-weite Gesamtzwischenbericht der Evaluation vorgelegt und an alle Teilprojekte verschickt. In diesem Bericht werden die Zwischenergebnisse aller EP'en auf IQ-Ebene zusammenfassend analysiert und dargestellt. Bestandteile des Gesamtberichts sind eine IQ-weite Good-Practice- sowie Produkteliste nach vorgegebenen Kriterien der Evaluation.

„Die Good-Practice-Listen haben mir gut gefallen, weil man da den Ertrag sieht, das ist komprimierter, als wenn man den ganzen Bericht liest.“ (Projektleitung)

„Die Listen sind sinnvoll, denn lange Berichte liest kein Mensch mehr. Und die Kriterien der Listen sind auch in Ordnung. Und die Art, wie die Berichte geschrieben sind, finde ich auch gut. Dass das gut aggregiert ist.“ (Projektleitung)

„Kompliment für die Good-Practice-Liste. Das Raster ist gut und das Teilprojekt wurde dadurch gut auf den Punkt gebracht. Man kann diese Form der Ergebnisdarstellung gut übernehmen und weiter damit arbeiten.“ (Projektleitung)

### **Werkstattgespräch: „Das Netzwerk IQ auf der Zielgeraden“**

Im März 2007 wurde von der Evaluation in Zusammenarbeit mit dem Koordinierungsprojekt des Netzwerks IQ (KPIQ) ein Werkstattgespräch veranstaltet, um das Profil des Gesamtnetzwerks zu schärfen und wichtige Botschaften, Trends und Strategien herauszuarbeiten sowie zentrale inhaltliche Debatten IQ-weit zu führen. Eine Auswertung des Werkstattgesprächs wurde im Juni 2007 vorgelegt und an alle Teilprojekte verschickt.

„Das Werkstattgespräch fand ich sehr gut. Es war die Gelegenheit, mal grundsätzliche Dinge zu diskutieren, wie z. B. die Frage der Migrantenspezifität. Das sind wichtige Diskussionen. Auch die Arbeitsgruppe zum Thema Wirkungsdokumentation. Das war hilfreich, um zu sehen, wie kann ich meine Daten auswerten.“ (EP-Koordination)

„Das Werkstattgespräch hat gebracht, dass die verschiedenen Teilprojekte einmalig die Möglichkeit hatten, auch mal in so einem Arbeitszusammenhang IQ-übergreifend zusammenzukommen. Das war das einzige Mal, wo das möglich war. Es ist in den Arbeitsgruppen unterschiedlich gelaufen, das war kein Fehler, das zu machen. Für mich selber war es auch die Möglichkeit, Teilprojekte aus anderen EP'en intensiver kennen zu lernen. Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen waren ok. Es war eine recht inhaltsreiche Veranstaltung, es ist ziemlich viel dort gearbeitet worden.“ (EP Leitung)

### **Standardkurzberichte**

Im Frühjahr 2006 und 2007 sowie Ende 2007 wurde jeweils das Common Minimum der EQUAL-Programmevaluation - ein Instrument, um quantitative Aussagen zu den Schwerpunkten der Entwicklungspartnerschaften und zum Fokussierungsgrad auf die EQUAL-Querschnittsziele zu treffen - bedient und darauf aufbauend wurden für alle EP'en Standardkurzberichte für die EQUAL-Programmevaluation erstellt.

### **Zweite leitfadengestützte Befragung der Teilprojekte**

Von Mai bis September 2007 fand die zweite leitfadengestützte Befragung aller Teilprojekte, EP-Koordinationen und EP-Leitungen sowie ausgewählter Teilnehmer/innen, operativer Partner/innen und Multiplikatoren/innen aus Arbeitsverwaltung, Personalentwicklung, Beratung, Migrantenselbstorganisationen und Kursleitungen statt, um die Ergebnisse der Projekte zu evaluieren. Die Gespräche dauerten ein bis zwei Stunden. Bei dieser Befragung wurden insgesamt 174 Interviews geführt.

### **Quantitative Analyse der Projektergebnisse**

Eine quantitative Analyse der Projektergebnisse wurde seitens der Evaluation IQ-weit auf Basis der Auswertung des EQUAL-Tools zur Erfassung statistischer Daten der Projekte erstellt und in diesen **anakonde** Gesamtbericht aufgenommen. Auch wurden quantitative Zusammenstellungen der einzelnen Teilprojekte sowie einzelner EP'en mit ausgewertet.

### **EP-Endberichte**

Auf der Basis der im Laufe der Projektarbeit durch die verschiedenen von der Evaluation eingesetzten Tools und Arbeitsschritte erhobenen Daten wurde den EP'en eine Gesamt-

auswertung in Form von EP-Endberichten vorgelegt. Diese Berichte stehen der EP zum Einsatz nach eigener Einschätzung in EP-spezifischen Veröffentlichungs- und Mainstreaming-Strategien zur Verfügung.

### **anakonde Gesamtbericht**

Die hiermit vorgelegte IQ-weite Auswertung der Evaluationsergebnisse des Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“ wird von **anakonde** veröffentlicht.

„Was ich zentral wichtig finde, ist, dass die Evaluation in der Lage ist, das große IQ Netzwerk zu durchschauen und zusammenzufassen, was dort gearbeitet wird und die Ergebnisse korrekt wiedergibt. Dass die Rolle des Ganzen verstanden wird und in dem Bericht dargestellt wird. Dass eine Evaluation auch analytisch und politisch denken kann und unsere Arbeit auch in dieser Hinsicht richtig erfasst und auf den Punkt bringen kann. Von den Strategiepapieren her, die die Evaluation erstellt hat, kann ich sagen, das geht in die richtige Richtung“ (Projektleitung)

## 7.3. Übersicht über die von anakonde erstellten Produkte im Rahmen der Evaluation des Netzwerks IQ

### EP-bezogene Produkte

- EP-Zwischenberichte für die Entwicklungspartnerschaften: InBeZ, Integra.net, KUMULUS PLUS, MigraNet, NOBI und Pro Qualifizierung
- Update-Berichte für die Entwicklungspartnerschaften: Integra.net, KUMULUS PLUS und NOBI
- Werkstattberichte für die Entwicklungspartnerschaften: KUMULUS PLUS, MigraNet und NOBI
- Strategische-Partnerschaft-Berichte für die Entwicklungspartnerschaften: InBeZ, Integra.net (2), KUMULUS PLUS (2), MigraNet, NOBI und Pro Qualifizierung
- EP-Endberichte für die Entwicklungspartnerschaften: InBeZ, Integra.net, KUMULUS PLUS, MigraNet, NOBI und Pro Qualifizierung
- Standardkurzberichte (I und II) für die Entwicklungspartnerschaften: InBeZ, Integra.net, KUMULUS PLUS, MigraNet, NOBI und Pro Qualifizierung (I)
- Common Minimum (I, II und III) für die Entwicklungspartnerschaften: InBeZ, Integra.net, KUMULUS PLUS, MigraNet, NOBI und Pro Qualifizierung
- Einzelberichte und Arbeitshilfen in der Entwicklungspartnerschaft InBeZ:
- Präsentationen/Thesenpapiere zu operativem Gesamttreffen bzw. Projektleiter/innen-treffen
- Thesen zu den Strukturwirkungen der Arbeit von InBeZ
- Einzelberichte und Arbeitshilfen in der Entwicklungspartnerschaft KUMULUS PLUS
- Präsentation Impulsthesen der Evaluation zur Arbeit des Netzwerks KUMULUS PLUS und der Teilprojekte (Endthesen Teil 1)
- Präsentation Bilanz und Ausblick aus Sicht der Evaluation (Endthesen Teil 2)
- Anmerkungen der Evaluation zu Workshops der Facharbeitsgruppe Beratung am 31.1.07 und am 22.5.07
- Beobachtungen zur Beratung
- Einzel-Berichte und Arbeitshilfen in der Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung
- 11 TP-Berichte
- Powerpoint-Präsentation – erste Ergebnisse der Interviewrunde
- Handlungshilfe zur Erfolgsmessung
- Erstellung eines gemeinsamen Fragebogens zur Erfolgsmessung
- Kurzbericht zum Netzwerktreffen ARGEN mit Handlungsempfehlungen

### FAK-bezogene Produkte

Statusberichte zu den sechs Handlungsfeldern: Berufsbezogenes Deutsch, Interkulturelle Öffnung/Diversity Management, Existenzgründung und Existenzsicherung, Kompetenzfeststellung, migrationsspezifische berufsorientierte Beratung, Fort- und Weiterbildung/Nachqualifizierung, (1 bis 4 veröffentlicht in der Schriftenreihe ZWH)

- FAK-Berichte zu den sechs Handlungsfeldern: Berufsbezogenes Deutsch, Interkulturelle Öffnung/Diversity Management, Existenzgründung und Existenzsicherung, Qualifizierungswege, Kompetenzfeststellung, migrationsspezifische und berufsorientierte Beratung.

## **IQ-weite Produkte**

- Gesamt-Zwischenbericht
- Präsentation Evaluationsergebnisse in Thesen zum Werkstattgespräch am 14/15.3.2007
- Auswertung des Werkstattgesprächs
- Strategische Ergebnisse im Netzwerk IQ
- Übersicht über die Handlungsansätze des Netzwerks IQ
- Überlegungen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von passgenauen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten für die Unterstützung der Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen
- Überlegungen zur Integration von Migranten/innen in den Arbeitsmarkt: Erträge und Perspektiven für Akteure und Entscheidungsträger in der Wirtschaft aus der Arbeit in den Entwicklungspartnerschaften des EQUAL-Netzwerks „Integration durch Qualifizierung“
- Ansatzpunkte für politisches und gesetzgeberisches Handeln im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ aus der Sicht der Evaluation
- Interview zum Profil KPIQ
- Übersicht: Zuordnung der Teilprojekte zu den Handlungsfeldern
- Gesamt-Endbericht der sechs Entwicklungspartnerschaften
- Beihefte zum Endbericht
- Expertise zur Bedeutung des sozialen Nahraums für Konzepte zur Arbeitsmarktintegration von Migranten/innen
- Endbericht zur Arbeit im Netzwerk IQ und von KPIQ.

## **anakonde-Arbeitsinstrumente**

- **anakonde**-Selbstevaluationsinstrument
- Stakeholder-Soziogramm
- Leitfäden für die 1. und 2. Interviewrunde der Teilprojekte
- Leitfäden für die 1. und 2. Interviewrunde mit strategischen Partnern
- Leitfäden für die Telefon-Monitorings
- Handreichung der Evaluation zur Begriffsdefinition
- Powerpoint-Präsentation des anakonde-Evaluation

## 7.4. Literatur und Materialien

Brück-Klingberg, Andrea/Burkert, Carola/Seibert, Holger/Wapler, Rüdiger 2007: Spät-aussiedler mit höherer Bildung sind öfter arbeitslos. = IAB Kurzbericht Nr. 8/2007. Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit 2008 (März): Analyse des Arbeitsmarkts für Ausländer. Analytikreport der Statistik. Nürnberg. Internet:

[http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200803/ama/auslaender\\_d.pdf](http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200803/ama/auslaender_d.pdf)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrg.) 2004: Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin. Internet:

[http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_9.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrg.) 2006: Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin. Internet:

[http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem\\_weiterbildung\\_neun.pdf](http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_neun.pdf)

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004: Innovation durch Vernetzung. Informationen zur 2. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Berlin. Internet:

<http://www.equal.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/2-EQUAL-Foerderrunde/EQUAL-Programmbroschüre-Innovation-durch-Vernetzung-Bestellen-,property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf>

Deeke, Axel 2006: Berufsbezogene Sprachförderung für Arbeitslose mit Migrationshintergrund. Erste Ergebnisse aus der Begleitforschung zum ESF-BA-Programm. IAB-Forschungsbericht 21/2006. Nürnberg

Deeke, Axel 2007: Arbeitslose mit Migrationshintergrund: Sprachförderung allein greift häufig zu kurz. IAB-Kurzbericht 03/2007. Nürnberg

Englmann, Bettina/Müller, Martina (unter Mitarbeit von Gerschewske, Tanja/König, Felix/Tunay, Dilek) 2007: Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. Augsburg: Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH

Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) 2007: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. erweiterte Auflage. Stuttgart.

Faulstich, Peter/Gnahs, Dieter/Sauter, Edgar 2003: Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung: ein Gestaltungsvorschlag. Gutachten i. A. von Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, IG Metall, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Berlin-Hamburg-Hannover. Internet:

[http://www.azwv.de/dokum/gutachten\\_faulstich\\_gnahs.pdf](http://www.azwv.de/dokum/gutachten_faulstich_gnahs.pdf)

Hernold, Peter/Loeffelholz, Hans Dietrich von 2002: Berufliche Integration von Zuwanderern. Essen (= RWI-Papiere Nr. 81)

Jaeckel, Monika/Erler, Wolfgang 2003: Kompetenzbilanz für MigrantInnen - Eine Checkliste zum Einschätzen der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, München

Koordinierungsstelle Integration durch Qualifizierung (KP-IQ), Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) (Hrg.), IQ-Facharbeitskreis Kompetenzfeststellung und Profiling 2007: Praxishandreichung. Qualitätsstandards und migrationsspezifische Instrumente zur Kompetenzfeststellung und Profiling. Düsseldorf. Internet: [www.intqua.de](http://www.intqua.de)

Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen 2004: Zuwanderung und Integration in Nordrhein-Westfalen. 3. Bericht der Landesregierung. Düsseldorf

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) 2006: International Migration Outlook. Annual Report 2006. Paris

Plahuta, Simone 2007: Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in städtische Arbeitsmärkte. Dargestellt am Beispiel der Stadt Stuttgart. Münster (= Wirtschaftsgeographie, hrg. von W. Gaebe, Bd. 42).

Sachverständigenkommission Sechster Familienbericht 2000: Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen (= Deutscher Bundestag. Drucksache 14/4357, 20.10.2000). Internet: [http://www.bmfsfj.de/doku/familienbericht/download/6\\_Familienbericht.pdf](http://www.bmfsfj.de/doku/familienbericht/download/6_Familienbericht.pdf)

Schweigard, Eva 2007: Sprachförderung für arbeitslose ALG-II-Bezieher mit Migrationshintergrund. Eine explorative Untersuchung zur Umsetzung. IAB-Forschungsbericht 8/2007. Nürnberg

## 7.5. Abkürzungsverzeichnis

Abwf	Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
EP	Entwicklungspartnerschaft
EQUAL	Europäische Gemeinschaftsinitiative Beschäftigung
ESF-BA- Programm	Aus dem Europäischen Sozialfonds finanziertes und bei der Bundesagentur für Arbeit angesiedeltes Programm zur berufsbezogenen Sprachförderung; abgeschlossen, wird jetzt durch ein Nachfolgeprogramm in Regie des BAMF (ESF-BAMF-Programm) ersetzt
FAK	Facharbeitskreis (bundesweit, im Netzwerk IQ)
GI-EQUAL	Gemeinschaftsinitiative EQUAL
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
IFDM	Integrationsfachdienst Mecklenburg-Vorpommern
IQ	Netzwerk Integration durch Qualifizierung
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPIQ	Koordinierungsprojekt IQ
MSO	Migrantenselbstorganisation
SGB	Sozialgesetzbuch
TP	Teilprojekt
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
ZWH	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk, Düsseldorf









[www.intqua.de](http://www.intqua.de)



