

Fachtagung
Netzwerke als Erfolgsfaktoren der Integration
am 4. und 5. September 2014 in Wiesbaden

Matthias Müller

Institutionelle Akteure als Netzwerkpartner

Die (strategische) Bedeutung von Netzwerken bei
der Umsetzung und Verstetigung von Projekten im
Strafvollzug

Inhalt

- ❖ **Begriffsklärung**
- ❖ **Charakteristika von Netzwerken**
- ❖ **Das XENOS-Programm und die Projekte im Lernort Jugendstrafvollzug (JSV) bzw. den Jugendstrafvollzugsanstalten (JVA)**
 - ❖ **Kooperationen und Netzwerke I**
 - ❖ **Kooperationspartner und deren Funktionen im XENOS-Programm**
 - ❖ **Kooperationen und Netzwerke II**
- ❖ **Fazit**
- ❖ **Diskussion**

Begriffsklärung I

- **Kooperation** → zweckgerichtetes Zusammenwirken mehrerer (handelnder) Akteure zur gemeinsamen Zielerreichung
 - die (handelnden) „Akteure“ können (Privat-) Personen, Agenten oder (ganze) Organisationen sein
- **Netzwerke** → Verknüpfung von (handelnden) Akteuren
 - mit dem Zweck der Steuerung des Handelns
 - Bei Interorganisationalen Netzwerken entspricht diese Steuerung dem „Bemühen um Verringerung der Differenz“ (Luhmann)

Begriffsklärung II

➤ Charakteristika von Netzwerken

➤ **Formalisierungs- und Institutionalisierungsgrad**

- (gemeinsame) Ausübung einer Sportart vs. Sportverein
- (temporärer) offener Gesprächskreis vs. festes Gremium mit Satzung, Tagesordnung und geschlossener Mitgliedschaft

➤ **Funktionalität: monofunktional vs. multifunktional**

- Welche(n) Zweck(e) verfolgt das Netzwerk? Hat es nur einen Zweck oder erfüllt es (explizit oder implizit) mehrere Zwecke?

➤ **Steuerung/Organisation: monozentrisch vs. polyzentrisch**

- Geht die Steuerung/Organisation des Netzwerks von einem Akteur aus oder von mehreren bzw. ist sie auf diese übertragbar?

Institutionalisierungs- und Formalisierungsgrad

➤ Informelle Netzwerke

- **werden spontan, teilweise unbewusst durch Akteure gegründet**
- **können sowohl privater wie auch professioneller Herkunft und Zielrichtung sein**
 - **gemeinsame Ausübung einer Sportart, eines Hobbies**
 - **(temporärer) offener Gesprächskreis, Themenzirkel**
 - **Interessengemeinschaften mit regem Wissenstransfer (Hobbyastronomen aber auch Berufsnetzwerke)**
- **Informelle Netzwerke können sich institutionalisieren und formalisieren (vom Runden Tisch zum Fachgremium)**

Funktionalität von Netzwerken:

- Welche Funktion(en) erfüllt das Netzwerk ?
 - Wissenstransfer
 - Entscheidungen / Beschlüsse für Organisationseinheiten oder das Netzwerk selbst
 - Herstellung eines bestimmten Zielzustands bzw. Bearbeitung konkreter Problemlagen
- **Aus der Funktion eines Netzwerks ergibt sich, wie (aus welchen Akteuren) das Netzwerk zusammengesetzt sein muss !**
- **Netzwerke müssen einen Gewinn für die Mitglieder abwerfen !**
- **Ist das Netzwerk monofunktional oder multifunktional ?**
 - **Monofunktionale Netzwerke scheitern selbst bei hohem Formalisierungsgrad oft (spontan gegründete Beiratsgremien)**
 - **Multifunktionale Netzwerke sind selbst im nonformalen Bereich stabil, weil sie auf verschiedenen Ebenen einen Nutzen einbringen**

Monozentrischer und polyzentrischer Aufbau von Netzwerken

- **Monozentrische Netzwerke sind effizienter als polyzentrische Netzwerke**
 - **Laufen aber unter der Gefahr, sich aufzulösen, wenn der zentrale Akteur die Steuerungs- und Organisationsaufgabe nicht mehr wahrnimmt (die berühmte „Spinne im Netz“)**
 - **Informelle Netzwerke sind oft polyzentrisch**
 - **werden diese (z.B. durch ein Projekt) formalisiert und durch die Projektdurchführenden zentralisiert, erleben sie eine Effizienzsteigerung ...**
 - **... und sterben ab, sobald das Projekt nicht mehr finanziert wird**

Projekträger im XENOS-Programm

- **102 Projekte (44 Einzel- und 58 Verbundprojekte), insg. 261 (Teil-)Projekte mit verschiedenen Zielstellungen**
- **9 Projekte (insg. 12 Teilprojekte) sind im Bereich des Jugendstrafvollzugs (JSV) tätig:**
 - **4 Einzelprojekte,**
 - **3 Projektverbünde (aus je 2 Teilprojekten bestehend)**
 - **2 einzelne Teilprojekte aus Verbundprojekten mit weiteren ZG**
- **Neben den jeweiligen Projektzielen haben die Akteure der Projekte, die sich dem Jugendstrafvollzug widmen, ein länderübergreifendes Netzwerk gegründet.**

Länderübergreifendes Netzwerk der XENOS-Projekte am Lernort Jugendstrafvollzug

- **Bereits in vorhergehender Förderphase haben sich Projekte zum Erfahrungstransfer als länderübergreifende Gruppe zusammengefunden**
- **Das länderübergreifende Netzwerk wurde ein Bestandteil der Projektanträge der neuen Förderphase mit dem Ziel, einen Transfer von Best Practice aus der Projektarbeit zu ermöglichen.**
Dies ermöglichte zusätzlich:
 - **die (teilweise) Finanzierung von Reisekosten für Vernetzungstreffen**
 - **die Möglichkeit der Durchführung von Fachkonferenzen**

Länderübergreifendes Netzwerk der XENOS-Projekte am Lernort Jugendstrafvollzug

- **Im Netzwerk sind 6 der 9 Projekte und Akteure aus der vorherigen Förderrunde aktiv beteiligt**
 - Die aktive Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung der Projekte lässt sich durch deren Projektzielsetzung nachvollziehen
- **Das länderübergreifende Netzwerk ist polyzentrisch.**
 - Die Steuerung und Organisation bzw. die Verantwortung über diese ist formalisiert
 - Die Übergabe der Verantwortung von einem Akteur auf den nächsten hat sich institutionalisiert → hohe Bestandswahrscheinlichkeit

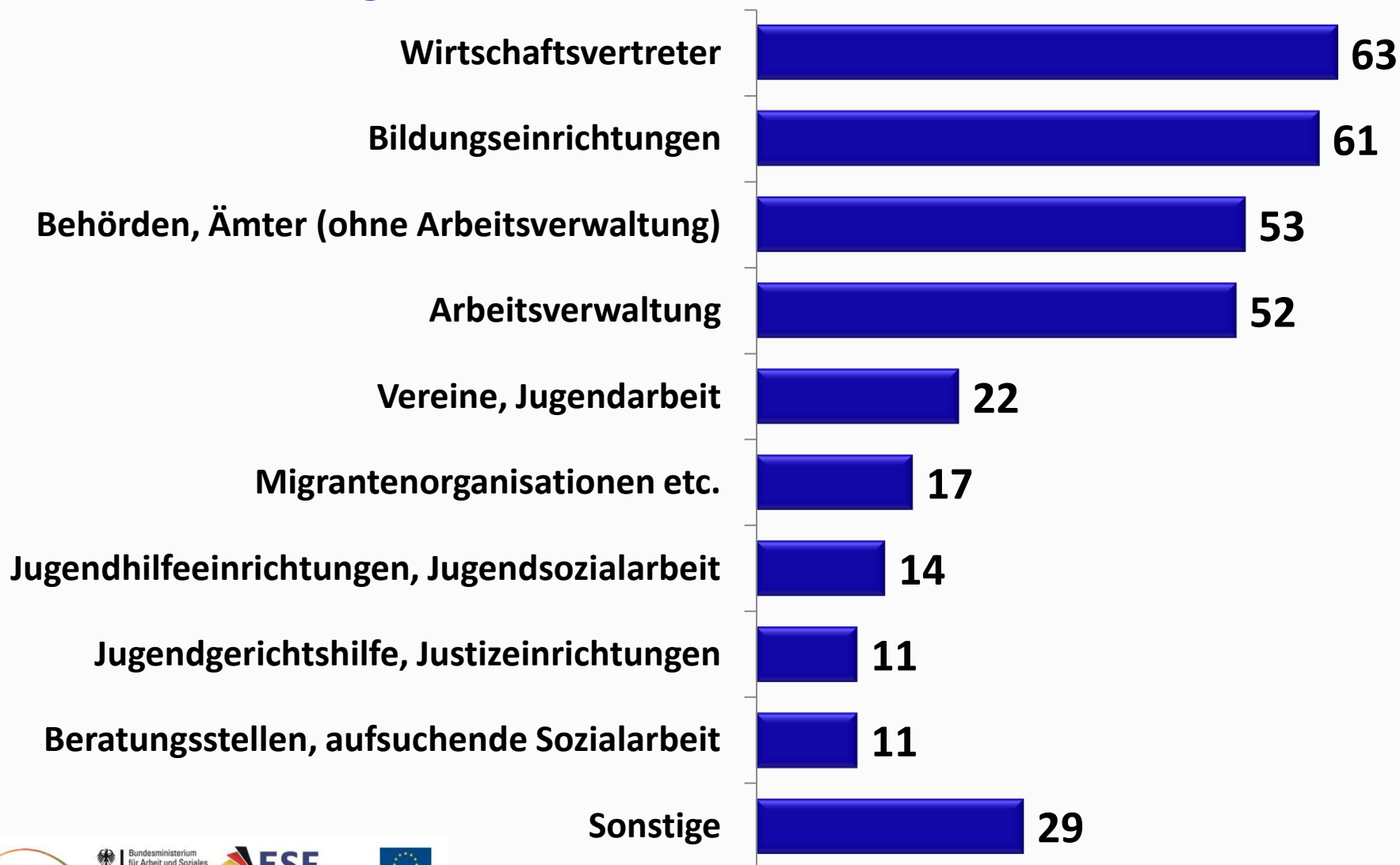
Weitere Netzwerke der JVA-Projekte

- **Jedes einzelne JVA-Projekt gründete oder beteiligt sich in verschiedenen regionalen Netzwerken. Dies sind u.a.:**
 - **Netzwerke, die Expertenwissen bzw. Wissenstransfer auf der politischen und administrativen Ebene des JSV gewährleisten**
 - **und gegebenenfalls Entscheidungen und Rahmenbedingungen mitgestalten**
 - **Netzwerke, die regional die wichtigsten Akteure einbinden, um den Übergang von der Haft in Ausbildung und Arbeit besser zu gewährleisten**

Kooperationen in Xenosprojekten

- **Noch einmal zur Erinnerung:**
 - **Netzwerke: Kooperation zwischen Akteuren**
 - **Kooperation: zweckgerichtetes Zusammenwirken mehrerer (handelnder) Akteure zur gemeinsamen Zielerreichung**
- **In Netzwerken ist aus Sicht eines Akteurs nicht jeder andere Akteur gleich wichtig.**
- **Mit einigen wird im Netzwerk, (u.U. auch außerhalb des Netzwerks) stärker kooperiert als mit anderen.**
- **In welchen Akteuren sehen XENOS-Projekte die wichtigsten Kooperationspartner ?**

Wichtigste Kooperationspartner der Xenos-Projekte (insg.) N=261, Prozente gerundet



Kooperationspartner von Xenosprojekten

- **Wirtschaftsnahe Einrichtungen (darunter insb. Unternehmen) werden am Häufigsten unter den „wichtigsten drei Kooperationspartnern“ genannt.**
- **Bildungsträger sind die zweithäufigste Nennung:**
 - Dies sind dann meist schulische Einrichtungen, während die Bildungsträger als Teilprojekte in den Verbänden meist außerschulische Bildungseinrichtungen sind.
- **Mehr als die Hälfte der Projekte kooperiert mit der Arbeitsverwaltung (insb. mit Jobcentern).**
 - Dies trifft etwas häufiger im Lernort 1 zu, wo die Arbeit mit Jugendlichen im Vordergrund steht.

Kooperationspartner von Xenosprojekten

- **Die meisten (Teil-)Projekträger kooperieren mit der Wirtschaft, mit Bildungsträgern und der Arbeitsverwaltung**
- **Es zeigen sich aber Unterschiede, welcher Trägertypus besonders häufig mit bestimmten Partnern kooperiert**
 - **Öffentliche Verwaltungen kooperieren beispielsweise:**
 - **häufiger mit kommunalen Einrichtungen und Migrantenorganisationen**
 - **seltener mit Bildungseinrichtungen oder Wirtschaftsakteuren**

Wer kooperiert über bzw. unterproportional mit wem (Xenos-Projekte insg.)

Für das (Teil-)Projekt verantwortliche Einrichtung	Kooperieren <u>häufiger</u> als andere mit:	Kooperieren <u>seltener</u> als andere mit:
Bildungsträger	Wirtschaft Arbeitsverwaltung	Migrantenorganisationen
Jugendhilfeträger	Bildungseinrichtungen Vereine, Jugendarbeit	
Wirtschaft	Wirtschaft Bildungseinrichtungen	Öffentliche Verwaltung und Arbeitsverwaltung
Öffentliche Verwaltung	Öffentliche Verwaltung Migrantenorganisationen	Bildungseinrichtungen Wirtschaft
Sonstige	Öffentliche Verwaltung Migrantenorganisationen	Beratungsstellen

Problembehaftung verschiedener Kooperations-Konstellationen

Konstellationen von Kooperationsbeziehungen, die vergleichsweise selten problembelastet sind und vergleichsweise häufig problemlos verlaufen

Bildungseinrichtungen → Migrantenorganisationen

Wirtschaft (insb. Unternehmen) → Bildungseinrichtungen

Wirtschaft (insb. Unternehmen) → Wirtschaft (insb. Unternehmen)

Behörden, Kommunen → Behörden, Kommunen

Träger des (Teil-)Projektes → Kooperationspartner

Freie Träger der Jugendhilfe → Bildungseinrichtungen

Bildungseinrichtungen → Jugendstrafvollzug, Jugendgerichtshilfe

Bildungseinrichtungen → Bildungseinrichtungen

Bildungseinrichtungen → Jobcenter, Arbeitsagentur

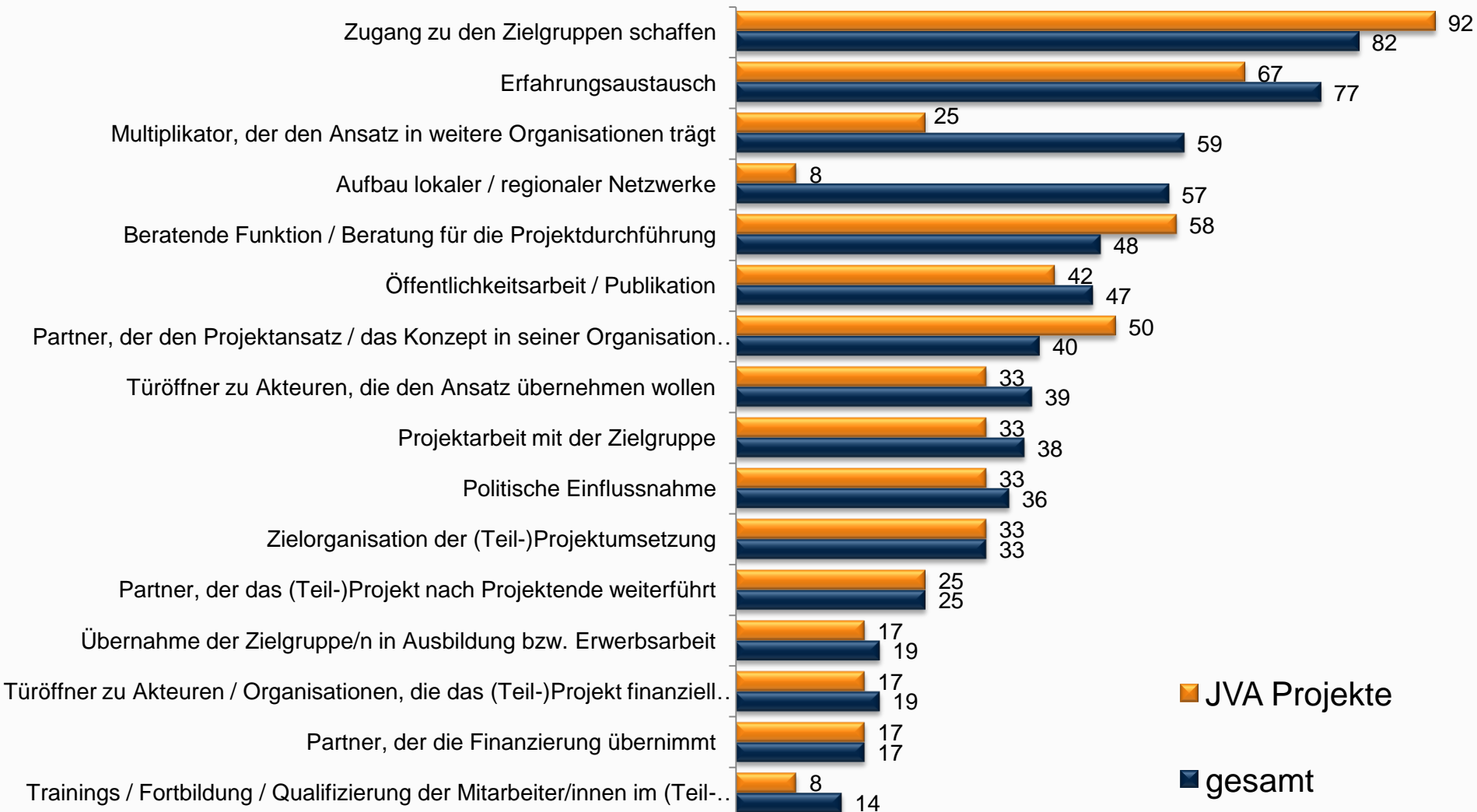
Konstellationen von Kooperationsbeziehungen, die vergleichsweise häufig problembelastet sind und vergleichsweise selten problemlos verlaufen

Anmerkung zur Tabelle: Bezüglich der Problembelastung unauffällige Konstellationen sowie solche mit weniger als 10 gültigen Nennungen sind nicht dargestellt.

Funktionen der wichtigsten Kooperationspartner von Xenosprojekten

- Die wichtigsten Funktionen der Kooperationspartner aus Sicht der XENOS-Projekte:
 1. **Zugang zur Zielgruppe**
 2. **Erfahrungsaustausch**
 3. **Multiplikator- und Netzwerkfunktion in andere Org.**
 4. **Für den Aufbau lokaler/regionaler Netzwerke**
 5. **Beratende Funktion, Beratung für die Projektdurchführung**

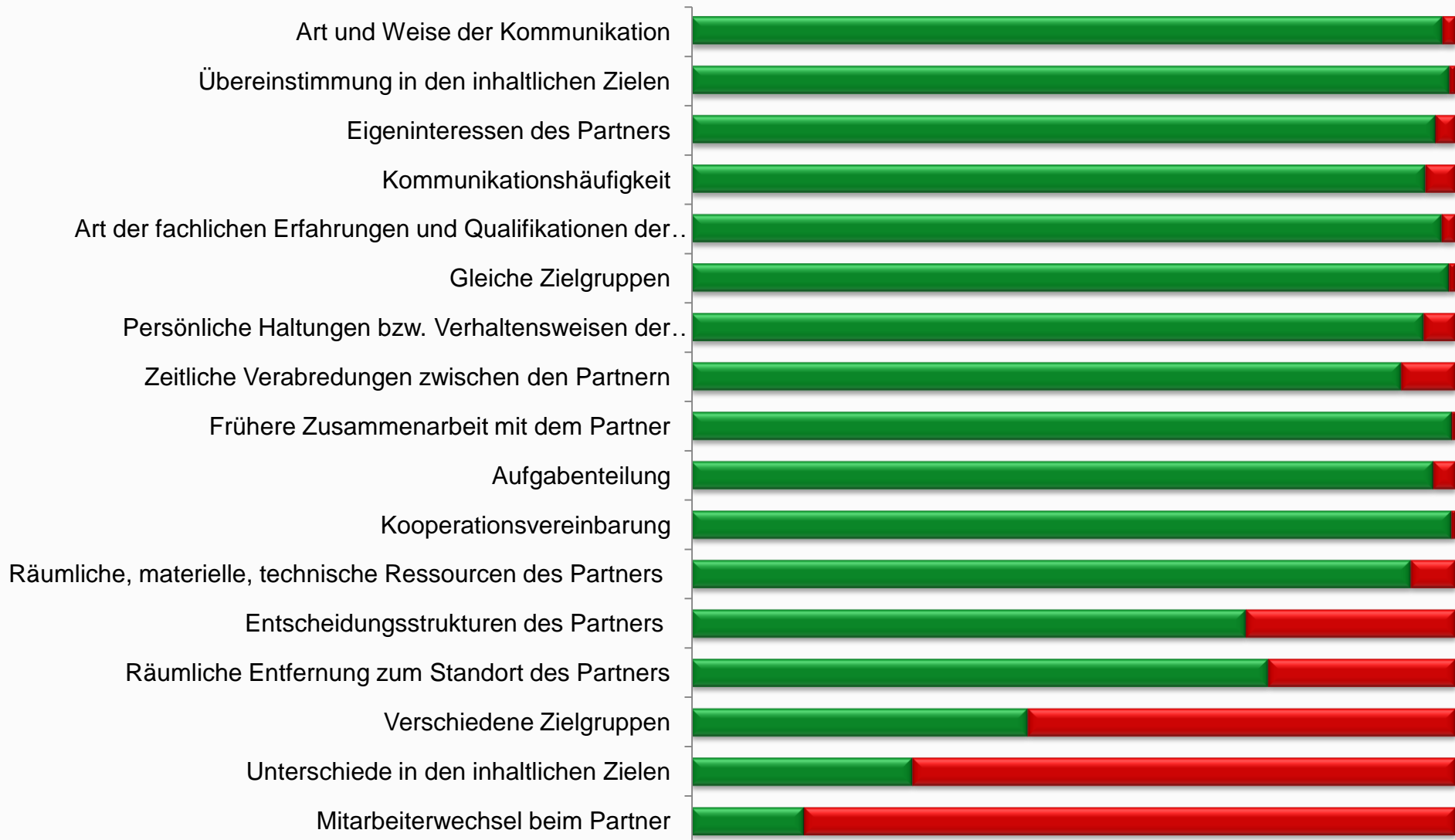
Funktionen von Kooperationspartnern



Funktionen der Kooperationspartner

- **Unterschiede nach Art des Kooperationspartners**
 - **Jobcenter, BA**
 - **Zugang zur Zielgruppe**
 - **Finanzierung**
 - **Wirtschaftsakteure**
 - **Übernahme der Zielgruppe (Unternehmen)**
 - **Öffentlichkeitsarbeit (Verbände und AG-Organisationen)**
 - **Umsetzung der im Projekt entwickelten Konzepte (Interkulturelles Training)**
 - **Insofern haben Arbeitsverwaltung und Wirtschaftsakteure komplementäre Bedeutung**

Bedingungen für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner



Zwischenfazit - Kooperation

- **Kooperationen sollten im Idealfall zwischen Partnern erfolgen, die:**
 - **in der Vergangenheit bereits miteinander kooperiert haben**
 - **ACHTUNG: dies meint nicht, sich neuen, lohnenden (weil in den Ressourcen ergänzenden) Kooperationen zu verschließen, sondern stellt eine förderliche Bedingung für gelingende Kooperation dar.**
 - **die gleichen Ziele verfolgen und räumlich so verteilt sind, dass Arbeitstreffen und Abstimmung möglich sind**
 - **häufigen und respektvollen Umgang miteinander pflegen, Zuständigkeiten klar verteilen und Arbeitsaufgaben verbindlich übernehmen**

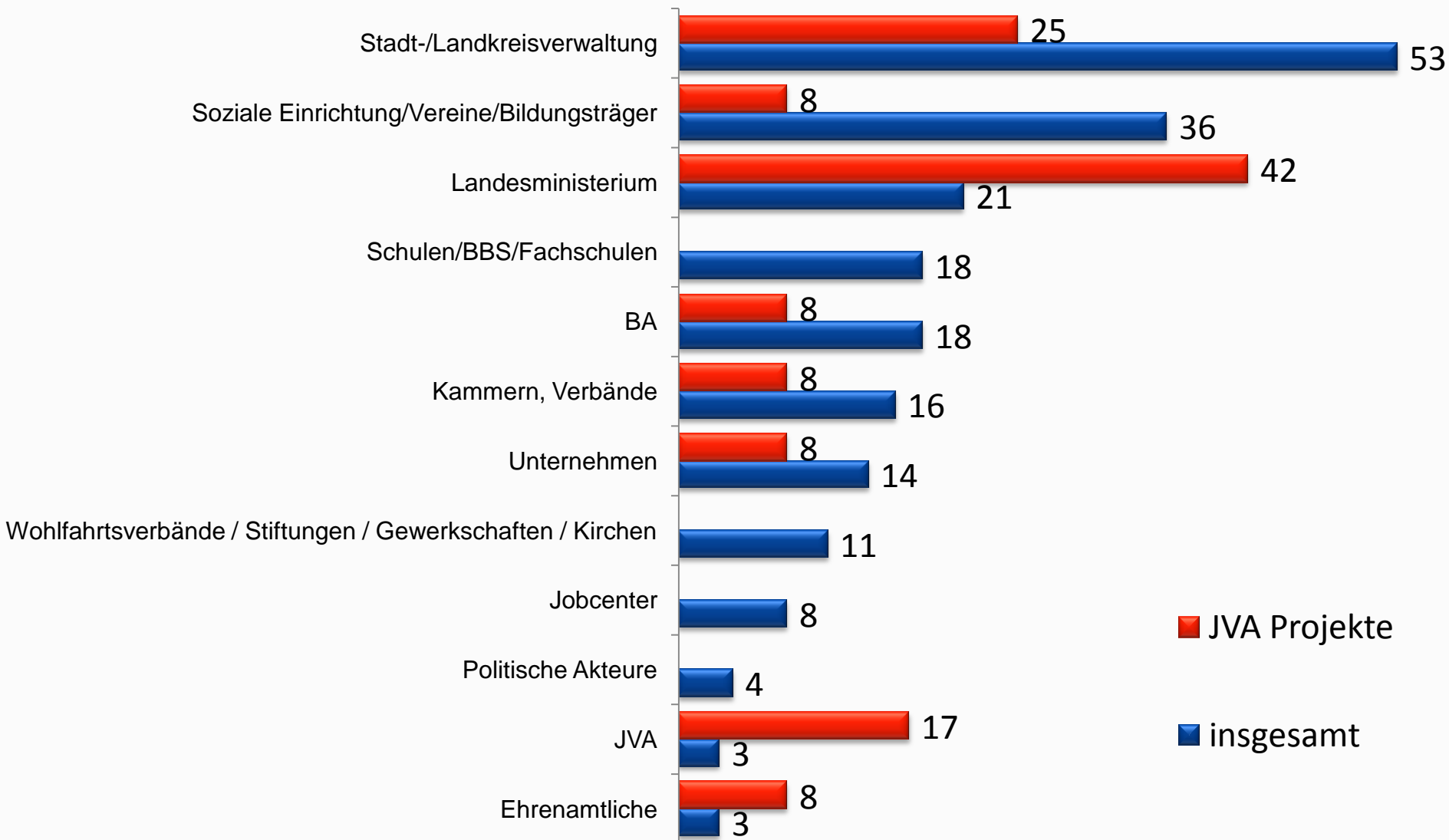
Was wissen wir über professionelle und interorganisationale Netzwerke allgemein:

- **Netzwerke bieten Chancen der lernenden Organisation:**
 - Die Aggregatebene einer oder mehrerer Organisationen profitiert vom Erkenntnisgewinn einzelner Akteure.
 - **z.B. die Arbeitsverwaltung und der Strafvollzug von Praktikern, verschiedenen Experten und den Mitarbeiter_innen der eigenen sowie jeweils anderen Organisation(en)**
 - **Dazu ist jedoch notwendig, dass das Netzwerk als hierarchiefreier Ort fungiert, in dem Probleme besprochen werden können.**

Was wissen wir über Netzwerke am Übergang Schule – Ausbildung – Beruf

- **Welche Akteure (Welche Akteure sind sinnvoll?)**
 - **Netzwerktiefe (sind alle relevanten Akteure involviert, gibt es wichtige Einzelakteure, wie ist der Anteil verschiedener Akteurstypen → Entropie)**
 - **Netzwerkgröße (Steuerungsaufwand, Handlungsfähigkeit, Legitimation)**
- **Welche Akteure (Positionen, Entscheidungsbefugnis)**
 - **Von der Funktion des Netzwerks abhängig: Netzwerke, in denen Entscheidungen getroffen werden erfordern andere Akteure als Netzwerke zum Wissenstransfer oder der Herstellung eines Produktes.**

Zusammensetzung von Gremien, erste drei Nennungen



N= 12, N=261, Angaben in Prozent, gerundet. 25

Fazit – Netzwerke der XENOS-Projekte

- **Die XENOS-Projekte beteiligen sich in Netzwerken auf verschiedenen Ebenen:**
 - **(länderübergreifende) Netzwerke zwischen den Projekten, die primär dem Wissenstransfer untereinander dienen**
 - **Diese Netzwerke haben sich in verschiedenen Lernorten unterschiedlich entwickelt (Institutionalisierungs- und Formalisierungsgrad)**
 - **regionale Netzwerke mit der Entscheidungsebene unterschiedlicher Organisationseinheiten (Politische Akteure, Experten, Entscheidungsträger)**
 - **zur Verfolgung strategischer Ziele (Strukturen) im Gegensatz rein operativer Ziele (Begleitung Jugendlicher)**
 - **regionale oder lokale Netzwerke zur Entwicklung eines Übergangsmagements (Akteure vor Ort)**

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

**Diskussion, Fragen und
Anregungen...**

Kontakt:

Matthias Müller
Deutsches Jugendinstitut e.V.
Franckeplatz 1/ Haus 12/13
06110 Halle
Tel.: 0345-6817834
Email: mmueller@dji.de