



## Zielführende Kooperation in Netzwerken

## Editorial

Praxishilfen Nummer 3

### Netzwerkarbeit in den Programmzielen

Eine Kernaufgabe der Kompetenzagenturen ist die nachhaltige Verankerung eines Dienstleistungsangebots mit dem Ziel, „besonders benachteiligten Jugendlichen“ mittels Case Management Hilfsangebote zur sozialen und beruflichen Integration zu machen. Kompetenzagenturen übernehmen somit eine Lotsenfunktion.



Foto: Workshop in Kassel zum Thema Netzwerkarbeit

Voraussetzung für das Zustandekommen und für die Förderung einer Kompetenzagentur sind in jedem Fall Kooperationen mit der Agentur für Arbeit, dem Träger der Grundsicherung nach SGB II, dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Schulen, bzw. der Schulbehörde und falls in der Region vorhanden dem Jugendmigrationsdienst sowie der Koordinierungsstelle des Programms „Schulverweigerung – die zweite Chance“. Diese Mindestverpflichtung dient dazu, dass sich Kompetenzagenturen in das bestehende regionale Hilfesystem einfügen, ohne Parallelstrukturen zu begründen. Kompetenzagenturen müssen fachlich kompetent den Jugendlichen entsprechend ihres Hilfebedarfs angemessene Angebote zugänglich machen. Sie treten hierbei neutral auf, bieten keine eigene Maßnahmen an, regen bei Lücken aber Verbesserungen des regionalen Angebotes an.

Darüber hinaus machen es die folgenden Ziele notwendig, dass Kompetenzagenturen mit anderen Partnern kooperieren:

1. um den Zugang von Jugendlichen in das Case Management zu ermöglichen (besonders jenen, die durch die Maschen des Hilfesystems gefallen sind),
2. um passgenaue Fördermöglichkeiten – über die Grenzen von Zuständigkeiten und Förderlogiken hinweg – für sie zu organisieren und

3. um ihre Vermittlung in Ausbildung oder Arbeitsmarkt bzw. eine soziale Reintegration zu erreichen.

### Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit der Kompetenzagenturen

In Beratungstreffen und Workshops haben die Kompetenzagenturen Erfahrungen zusammengetragen, die in fünf Kernaussagen verdichtet werden können:

#### 1) Kooperation lässt sich nicht verordnen, sondern muss den Beteiligten nutzen

Die Leistungsangebote der Kompetenzagenturen werden örtlich unterschiedlich, teils skeptisch, teils zustimmend aufgenommen. Überwiegt die Zustimmung, verweisen die Partner Jugendliche schnell an die Kompetenzagenturen. Mancherorts müssen Kompetenzagenturen jedoch Widerstände überwinden. In Regionen ohne ausgeprägtes Übergangssystem müssen die Partner erst durch gute Arbeit (anhand einzelner „Fälle“) überzeugt werden. Vorbehalte kann es auch in Regionen mit einem gut entwickelten Übergangssystem geben, wenn über die Arbeit der Kompetenzagenturen - finanziert über Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds - Einfluss auf die kommunalen Strukturen genommen wird. In diesen Fällen wirkt die Unterstützung durch die örtlichen, kofinanzie-

Liebe Leserin, lieber Leser, liebe Kolleginnen und Kollegen in den Kompetenzagenturen,

der Schwerpunkt dieser Praxishilfe ist die Netzwerkarbeit der Kompetenzagenturen. Das Programm Kompetenzagenturen ordnet der Vernetzung der Kompetenzagenturen einen hohen Stellenwert zu, denn ohne Einbindung in die örtlichen Hilfestrukturen sind die Anstrengungen in der Begleitung von Jugendlichen zum Scheitern verurteilt.

Wir betrachten die Netzwerkarbeit aus den Erfahrungen von fünf Jahren Kompetenzagenturen und thematisieren die konkrete Zusammenarbeit mit Schulen und der Schulsozialarbeit aus den Erfahrungen zweier Kompetenzagenturen. Diese Themen waren Gegenstand von Workshops (Zusammenarbeit mit Schule im Juni 2007 und Netzwerkarbeit im September 2007). In diesem Sinne soll Ihnen die Ausgabe eine praktische Anregung für Ihre Arbeit sein, die unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit zu einem sinnvollen Ganzen vor Ort zusammenzuführen.

Die Redaktion wünscht Ihnen eine interessante Lektüre!

renden Träger als Türöffner für die Integration ins Hilfesystem.

Um stabile Kooperationsbeziehungen herzustellen, bedarf es mehr als der Erkenntnis, dass die betroffenen Jugendlichen (und damit die Gesellschaft) davon profitieren. Vielmehr müssen auch die beteiligten Partner einen konkreten Vorteil für ihre Arbeit erfahren.

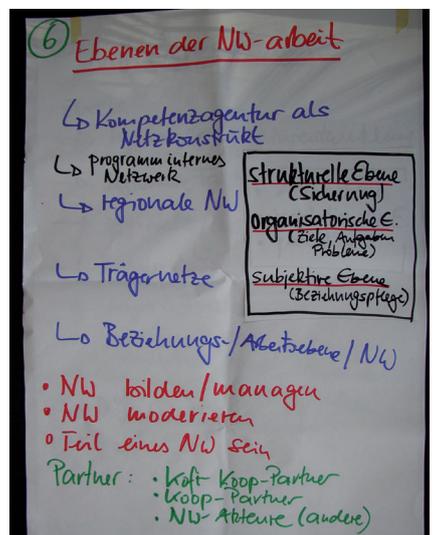


Foto: Workshop in Kassel zum Thema Netzwerkarbeit

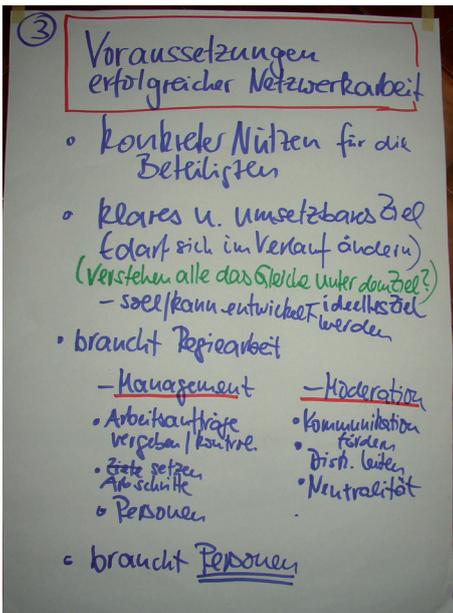
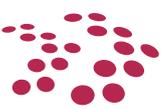


Foto: Workshop in Kassel zum Thema Netzwerkarbeit

## 2) Kooperation benötigt Pflege

Die Koordination formeller und informeller Netzwerke erfordert einen hohen Einsatz in der „Beziehungspflege“. Die Pflege persönlicher Kontakte ermöglicht Klärungen und Entscheidungen „unterhalb“ der formalen Entscheidungswege. In der Regel sind diese Beziehungen dazu geeignet, Problemlösungen für den Einzelfall zu finden und bestimmen auch das Verhalten der Partner für die Gesamtheit der Fälle. Sie hängen aber unmittelbar von den beteiligten Personen ab. Wechseln diese, so muss die Arbeitsbeziehung erst mühsam neu wiederhergestellt werden oder entfällt gar ganz. Um die Kooperation auf der Arbeitsebene abzusichern, sollte daher parallel die Zusammenarbeit auf Ebene der Institutionen vereinbart und so langfristig von einzelnen Personen unabhängig gemacht werden.

## 3) Kooperation braucht alle Ebenen

Besonders deutlich schildern Kompetenzagenturen dies für die Kooperation mit Schulen. Vereinbarungen zwischen Schulen, Schulamt und Kompetenzagenturen sind schon ins Leere gelaufen, weil die Lehrer/innen nicht in Entscheidungen einbezogen wurden und die Zusammenarbeit verweigerten. Im Gegensatz dazu konnten gute Kooperationen zur Berufswegeplanung mit einzelnen Schulen nicht auf andere Schulen übertragen werden, weil das Schulamt keine generelle Regelung anstrebte. Alleinige Top-Down oder Bottom-Up Strategien sind also nicht hinreichend für den Erfolg. Es sollte mit allen Ebenen zusammen gearbeitet werden.

## 4) Kooperation braucht Promotoren

Da nicht Kompetenzagenturen, sondern Institutionen und Behörden aufgrund von Gesetzen und Verordnungen Ressourcenverantwortung haben, sind Kompetenzagenturen darauf angewiesen, dass ihren Förderempfehlungen Gewicht beigegeben wird. Denn letztlich können nur Institutionen und Behörden Förderlücken im Hilfesystem schließen. Dies wird insbesondere dann sehr schnell ersichtlich, wenn die personellen und finanziellen Ressourcen der Einrichtungen beschränkt sind - Integrationsbemühungen sind dann nur schwer umsetzbar. Um diese Hürde zu bewältigen, benötigen Kompetenzagenturen einflussreiche institutionelle Fürsprecher und eine hohe fachliche Akzeptanz.

## 5) Kooperation benötigt Moderation

Dauerhafte Kooperation benötigt eine organisierte Reflexion über Ziele, Methoden und Ergebnisse, soll sie zielführend wirken. Die Funktion des Netzwerkmanagers, die mit Führungsanspruch verbunden und auf Dauer angelegt sein muss, ist nicht Aufgabe der Kompetenzagenturen. In vielen Kommunen nimmt das Jugendamt mit seinem Jugendhilfeausschuss diese Funktion ein. In einigen Kommunen gibt es hierfür auch inzwischen so genannte „Steuerungsgruppen“. Fehlt eine solche Funktion im Netzwerkgefüge, muss sie dringend angeregt werden. Kompetenzagenturen können dazu beitragen, dass diese Funktion dauerhaft etabliert wird. Hierfür können sie an Jugendkonferenzen nach SGB II, der AG nach § 78 SGB VIII, am Jugendhilfeausschuss teilnehmen oder eigene thematisch orientierte Veranstaltungen organisieren.

## Stand der Netzwerkarbeit in den Kompetenzagenturen

Das Ziel der Eingliederung in bestehende Netzwerke ist ein hoher Anspruch und erfordert starkes Engagement der Kompetenzagenturen. Sie stehen dabei im Zielkonflikt zwischen Anspruch und Möglichkeiten, denn jede Investition in Gremien- oder Netzwerkarbeit schmälert das Zeitbudget für die Fallarbeit. Insgesamt zeitigt die Netzwerkarbeit in den Kompetenzagenturen erfreuliche Resultate:

Auf der strukturellen Ebene haben alle Kompetenzagenturen Vereinbarungen oder Einbindungen in das Hilfesystem erreicht, weil die strategischen Partner ihre Unterstützung zum Programmbeginn erklären mussten und zur Kofinanzierung herangezogen wurden.

Die Einbindung der Kompetenzagenturen in die Organisationsstrukturen ist lokal unterschiedlich: Die Spannweite reicht von festen vertraglichen Einbindungen mit Berichtspflicht im Jugendhilfeausschuss bis zu losen Vereinbarungen auf Arbeitsebene, die allerdings durch eine konkrete Inanspruchnahme des Leistungsaustausches gefestigt sind.

Auf der Arbeitsebene werden in fast allen Kompetenzagenturen die Beziehungen als gut bewertet. Jedoch erleben viele Mitarbeiter/innen der Kompetenzagenturen subjektiv die Zusammenarbeit auf struktureller Ebene als schwierig oder ungelöst. Dahinter stehen konkrete Schwierigkeiten vor Ort, aber auch zu hohe Ansprüche an Integrationsbemühungen.

In Zeiten von Verunsicherung durch den Umbau der Sozialsysteme erweisen sich individuelle Einbindung und Beziehungspflege für einige Kompetenzagenturen als Überlebensfaktor. Der tägliche Umgang ermöglicht Lösungen für die Jugendlichen, selbst wenn die Institutionen zu keinen verbindlichen Aussagen fähig sind.

Die Netzwerkarbeit der Kompetenzagenturen bietet also allen Anlass zum Optimismus, dass die gesteckten Ziele erreicht werden. Der Preis dafür ist: Netzwerkpflge bleibt eine dauerhafte Aufgabe.

Schließlich sollten wir nicht vergessen, dass das Bild eines Netzes zwar die Knoten und Stränge hervorhebt, dazwischen aber immer die Löcher klaffen. Lassen Sie uns in diesem Sinne gemeinsam weitere Netze und Knoten knüpfen, damit wir die festen Netze haben, mit denen wir die Jugendlichen auffangen können, die uns nötig brauchen. ■

## Materialien zur Netzwerkarbeit

Interessierte Leserinnen und Leser möchten wir auf weitere Materialien aufmerksam machen.

Die Dokumentation des Workshops „Regionale Zusammenarbeit Kompetenzagenturen – Jugendhilfe – Wirtschaft“ am 25. und 26.09.07 in Kassel wird unter [www.kompetenzagenturen.de](http://www.kompetenzagenturen.de) bereitgestellt.

In Kürze erscheint auch die Dokumentation des Fachkongresses vom November 2007 in Berlin „Brücken in die Zukunft: Kompetenzagenturen – Lotsen für besonders benachteiligte Jugendliche in Beruf und Gesellschaft“. Im Forum 3: „Aufbau nachhaltiger, regionaler Netzwerke und Unterstützungsstrukturen für Kompetenzagenturen“ wurden Ansätze untersucht und diskutiert, wie nachhaltige, regionale Netzwerke entstehen können, welche Ebenen dabei zu berücksichtigen sind und welche Erfahrungen bei der Entwicklung bisher gemacht wurden.



## Kooperieren - aber richtig!

### Kulturelle Differenzen zwischen Schule und Kompetenzagenturen erkennen

Die Kompetenzagenturen machen vielfältige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Schulen. Sie reichen von Abwehrhaltungen in den Schulen bis hin zu Tendenzen, die Kompetenzagentur völlig für die schulische Arbeit zu vereinnahmen. Wenn es auch kein Patentrezept gibt, das auf alle Schulen übertragen werden kann, so gibt es einige Grundsätze zu beachten.



Aus gutem Grund geben die Förderrichtlinien den Kompetenzagenturen vor, mit den Schulen zusammenzuarbeiten. Zum einen sind Schule und Jugendsozialarbeit über gemeinsame Zielgruppe und Zielsetzungen quasi „natürliche“ Kooperationspartner. Übrigens sehen daher sowohl das SGB VIII als auch die Schulgesetze der Länder eine solche Zusammenarbeit der unterschiedlichen Fachinstanzen vor. Zum anderen liegen die fachlichen und praktischen Vorteile für die Praxis auf der Hand: An den Schulen treffen die Kompetenzagenturen einen großen Teil ihrer Zielgruppe an und bei berufsbezogenen Angeboten können Schulen und Kompetenzagenturen ihre Ressourcen gemeinsam einsetzen.

Dass der Aufbau von Kooperationsstrukturen nicht immer problemlos verläuft, zeigte auch die Befragung der Kompetenzagenturen zu ihren Erfahrungen auf diesem Gebiet beim Göttinger Workshop. Es gibt Schulen, in denen das Kooperationsangebot von der Kompetenzagentur so sehr willkommen geheißen und in Anspruch genommen wird, dass es für die Kompetenzagentur wichtig ist, sich abzugrenzen. Die Mitarbeiter/innen dieser Kompetenzagenturen müssen daran arbeiten, zwischen Aufgaben und Zielen, die eher schulisch verankert sind und denen der Kompetenzagentur zu unterscheiden und ihr Aufgabengebiet entsprechend abstecken. Dies erfordert einiges an Fingerspitzengefühl, denn einerseits sind die schulischen Anliegen – zum Beispiel nach mehr Schulsozialarbeit oder mehr Nachmittagsangeboten – pädagogisch durchaus sinnvoll. Die Kompetenzagentur kann wiederum, wenn sie hier der Schule entgegenkommt, auf gute Kooperationsbereitschaft der Schule hoffen. Andererseits müssen die Kompetenzagenturen ihre eigenen Ziele und

Aufgaben erreichen und können sich nur an einen Teil der Schülerinnen und Schüler richten – die besonders benachteiligten Jugendlichen. Da sie nur über begrenzte Ressourcen verfügen, müssen sie deren Einsatz sinnvoll begrenzen.

Andere Kompetenzagenturen berichten davon, dass sich Schulen z.B. im Zusammenhang mit der Ganztagserschulung geradezu von Kooperationsangeboten externer Partner „überflutet“ sehen. Hier konkurrieren die Kompetenzagenturen neben weiteren Anbietern gewissermaßen um die „Kooperationsressourcen“ der Schule. Denn bei allen Synergieeffekten ist auch klar, dass zunächst Arbeit in eine Kooperation fließen muss, und hierfür haben manche Schulen keine Kapazitäten mehr frei. Für manche Kompetenzagenturen ist es daher schwierig, die Vorgabe der Förderrichtlinien nach Kooperation mit Schulen überhaupt mit Leben zu füllen.

Die Erfahrungen der Fachleute aus den Kompetenzagenturen zeigen, dass die Kompetenzagenturen mit einem klaren Profil an die Schulen herantreten und den Schulen eine attraktive Angebotspalette präsentieren müssen, wobei klar herauszuarbeiten ist, worin die Aufgaben der Agentur bestehen, und wie damit die Lehrerinnen und Lehrer entlastet werden und gleichzeitig die Schülerinnen und Schüler profitieren können. Im Vorfeld einer solchen Präsentation ist es gut, möglichst viel über die jeweilige Zielschule – auch über die Website – in Erfahrung zu bringen: zum Beispiel über Schulprojekte, andere Kooperationspartner, Zahl und Zusammensetzung der Schüler/innen oder eventuell vorhandene Schulsozialarbeit. Das bietet die Möglichkeit, dass die Kompetenzagentur ihr Angebot von bereits vorhandenen Angeboten abhebt.

Wichtiger noch als die formalen Bedingungen einer Zusammenarbeit sind die kulturellen Aspekte in der Zusammenarbeit sowie die gegenseitige Wertschätzung (siehe hierzu auch Beiträge auf S. 4).

Aufbauend hierauf haben die Fachleute aus den Kompetenzagenturen die Arbeitsschritte

#### Arbeitshilfe Zusammenarbeit mit Schule

Was sollte oder kann in einem Kooperationsvertrag stehen? Wen sollen wir in der Schule zunächst ansprechen? Wie gut passen unsere Arbeitsweisen und -zeiten zu denen in der Schule? Solche konkreten Fragen sind es, vor denen die Kompetenzagenturen stehen, wenn sie ihre Zusammenarbeit mit der Schule aufbauen oder intensivieren wollen. Hierzu wurden auf dem Workshop in Göttingen am 28. und 29. Juni 2007 „Zielgruppen/Zugangswege – Zusammenarbeit mit Schule“ Lösungsansätze zusammengetragen. Näheres wird demnächst veröffentlicht unter: [www.kompetenzagenturen.de](http://www.kompetenzagenturen.de).

einer Kooperation und deren Rahmenbedingungen in einer „Arbeitshilfe“ (s.o.) zusammengestellt. Wichtige formale Bedingungen kommen dabei ebenfalls nicht zu kurz. So müssen in der Vorbereitung einer Kooperation selbstverständlich auch rechtliche Rahmenbedingungen geklärt werden, die Haftung, Versicherung oder Datenschutz betreffen. Hilfreich sind die Empfehlungen zu Kooperationsverträgen oder -vereinbarungen. Die Kompetenzagenturen Berlin-Neukölln und Heidelberg stellen hierfür Formulierungshilfen zur Verfügung und beschreiben die Bestandteile, die ein Vertrag (mindestens) umfassen sollte. Denn auch darin waren sich die Fachleute einig: Eine professionell gestaltete Kooperation gewinnt, wenn sie auf einer gemeinsamen, schriftlich vereinbarten Grundlage basiert. ■





# Kompetenzagenturen

erreichen . halten . stärken

Praxishilfen Nr. 03, Februar 2008

## Schulsozialarbeit und Kompetenzagenturen ergänzen sich sinnvoll von André Chladek, Osnabrück

Die Kompetenzagentur Osnabrück kooperiert eng mit insgesamt 9 Förder- und Hauptschulen, an denen größtenteils auch kommunal finanzierte Schulsozialarbeit installiert ist. Zudem gibt es an etlichen Schulen Schulsozialarbeiter/innen, die im Rahmen des Niedersächsischen Landesprogramms zur Profilierung der Hauptschulen mittels Kofinanzierung der Stadt Osnabrück eingestellt sind. Damit nicht Konkurrenz, sondern eine echte Partnerschaft zwischen Schulsozialarbeit und Kompetenzagentur entsteht, beachten wir einige Grundsätze:

- Wenn es an der Schule Schulsozialarbeit gibt, soll die Kompetenzagentur unbedingt mit ihr zusammenarbeiten. Gegenseitige, professionelle Wertschätzung ist dabei die Grundlage!
- Verständlicherweise reagiert Schulsozialarbeit sensibel auf Personen gleicher Profession, die von außen hinzukommen. Die Kompetenzagentur muss deutlich machen, dass sie ergänzende und weiterführende Angebote macht und nicht etwa das ersetzen will, was bereits erfolgreich durchgeführt wird. Das Engagement der Mitarbeiter/innen der Schulsozialarbeit soll keinesfalls ausgebremst werden!
- Das bedeutet auch: Wir erkennen, dass die Schulsozialarbeit in der Regel schon länger als die Kompetenzagentur an der Schule arbeitet und die Lehrer/innen, Schüler/innen und Besonderheiten an der Schule gut kennt.
- Wir klären gemeinsam, welche Spielräume und Ressourcen die Schulsozialarbeit hat, um mit der Kompetenzagentur zusammenzuarbeiten und wo sich die Aufgabengebiete ergänzen. Ebenfalls wird deutlich definiert, an welchen Stellen sie sich unterscheiden. Wir wollen keine Parallelstrukturen aufbauen!
- Für den Kontakt zu den Schülern/innen kann Schulsozialarbeit ein „Türöffner“ sein. Dort, wo schulische und schulsozialarbeiterische Hilfsmittel ausgeschöpft und wirkungslos sind, greift dann die intensive Einzelbetreuung der/des Jugendlichen durch den/die Case Manager/in.
- Schüler/innen, für die ein Case Management sinnvoll ist, sind in aller Regel bereits auffällig und bei der Schulsozialarbeit bekannt. Hier wird geklärt, ob und in welchem Umfang die für das Case Management notwendigen Diagnosen oder das Assessment bereits vorbereitet sind.
- Wir stimmen gemeinsam ab, welche Schritte im Übergang Schule-Beruf bereits von der Schule/der Schulsozialarbeit geleistet werden; Ressourcen und Zuständigkeiten legen wir gemeinsam fest.
- Ergebnisse der Arbeit der Kompetenzagentur werden mit der Schule und der Schulsozialarbeit in regelmäßigen „Runden Tischen Case Management“ diskutiert, die für jede Partnerschule installiert wurden.

## Die Chemie muss stimmen!

### Interview mit Dr. Peter-Ulrich Wendt, Kompetenzagentur Salzgitter

**Praxishilfen:** Herr Dr. Wendt, Sie haben in Göttingen einen Input zu Schulkooperationen gegeben. Sie sprachen von „kulturellen Aspekten“ in der Zusammenarbeit. Was meinen Sie damit genau?

**Wendt:** Wir reden oft und gerne davon, dass „Schulen“ und „Kompetenzagenturen“ kooperieren mögen. Dies halte ich schon grundsätzlich für einen Fehler. Denn wenn ich von der Kultur in einer Kooperation spreche, betone ich, dass nicht Institutionen miteinander kooperieren, sondern dass dies die Akteure in den Institutionen tun. Kooperationen sind nicht einfach die Vollstreckung eines Papierwillens. Es sind Lehrer/innen, Schulleiter/innen, Mitarbeiter/innen der Kompetenzagenturen, die sich persönlich begegnen. Und hierfür muss es eine Form des Commitments geben, wie und in welcher Kultur sie zusammen kommen wollen. Eine nachhaltige Zusammenarbeit kann erst entstehen, wenn sich die Akteur/innen füreinander als Personen interessieren und wertschätzen, und eben nicht, wenn ihre jeweilige Funktion als „Englischlehrer von Olga“ oder „Case Managerin für Alims Berufsweg“ im Vordergrund steht.

**Praxishilfen:** Worin sehen Sie die wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen Schule und Kompetenzagentur?

**Wendt:** In der formalen Qualifikation – ich erlebe es immer wieder, dass dieser Aspekt tatsächlich ständig mitschwingt und sich auf die Zusammenarbeit auswirkt. Dass einerseits der Lehrberuf eine akademische Ausbildung voraussetzt und mit besseren Einkommensverhältnissen und einem höheren sozialen Status einhergeht, spielt eine große Rolle für die Sozialarbeiter/innen. Und die Lehrer/innen ihrerseits stellen fest, dass sie die Qualifikation, die sie im Umgang mit „verhaltensoriginellen“ Schüler/innen, der Zielgruppe der Kompetenzagentur, benötigen, in ihrer Ausbildung nicht vermittelt bekamen und sich im Beruf nicht aneignen konnten. Sie sehen sich schlecht gerüstet in Sachen sozialer Sensibilität, im Umgang mit Schüler/innen oder Eltern aus einem anderen sozialen Umfeld. Diese wechselseitige Skepsis erschwert die gegenseitige Wertschätzung. Stattdessen werden Schutzmechanismen aktiviert, man grenzt sich voneinander ab und es kommt zu dem, was ich eine Vorbehaltskultur nenne: Es herrschen dann die Klischees vom „Kaffee trinkenden Alles-Versteher“ und vom „frustrierten Lehrer“ vor.

**Praxishilfen:** Wie empfehlen Sie den Mitarbeiter/innen der Kompetenzagenturen damit umzugehen?

**Wendt:** Damit gegenseitige Wertschätzung entstehen kann, muss zuerst eine Vorstellung davon bestehen, was bei den anderen passiert, was andere motiviert. Hierbei helfen häufig ganz banale Dinge des Alltags, Kleinigkeiten – aus denen aber in der Wirkung „Großigkeiten“ werden. Ein Beispiel: Wenn bei uns in der Kompetenzagentur eine neue Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter anfängt, gibt es ein Einstandsfrühstück. Solche Willkommenheitsgesten kultivieren wir ganz selbstverständlich – diese Gesten der sozialen Pflege gehören ja zu den professionellen Grundlagen der sozialen Arbeit. Dies müssen wir auf die Zusammenarbeit mit Lehrer/innen übertragen. Warum nicht mal eine gemeinsame Weihnachtsfeier organisieren? Oder Geburtstage notieren und gratulieren? Ein gemeinsames Teamtraining im Seilgarten wäre die Krönung einer Kultur des Vertrauens. Wir müssen Gelegenheiten schaffen, bei denen die Akteur/innen nicht nur die jeweils anstehende Arbeit im Fokus haben. Wenn sie einen weiteren Blick auf die ganze Person des Gegenübers nehmen können, dann funktioniert das auch mit der Chemie – und die Chemie ist das A und O einer Kooperation! ■

## Fragen?

### Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT im DLR)

Integration benachteiligter Jugendlicher  
Heinrich-Konen-Str. 1, 53227 Bonn  
Tel.: 0228/3821-600  
E-Mail: kompetenzagenturen@dlr.de  
www.kompetenzagenturen.de

### INBAS GmbH

#### Prozessberatung Kompetenzagenturen

Hardy Adamczyk, Uwe Kirchbach  
Herrnstraße 53, 63065 Offenbach/Main  
Tel.: 069/2 72 24-60, E-Mail: inbas@inbas.com  
www.inbas.com  
www.kompetenzagenturen.inbas.com

## Impressum

### Herausgeber:

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT im DLR),  
Dr. Astrid Fischer, Frank Tönissen

### Redaktion, Gestaltung, Fotos:

Uwe Kirchbach, INBAS GmbH  
Schreiberei Andrea Thode

Das Programm „Kompetenzagenturen“ (Durchführungsphase) wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.



DLR

Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Projektträger im DLR



INBAS  
GmbH