Kompetenzagenturen
erreichen . halten . stärken

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Praxishilfen Nr. 04, April 2008

Praxishilfen Nummer 4

Kompetenzagenturen bauen Brücken in die Zukunft

Integrationsstrategie Übergangsmanagement

Übergänge – von der Schule in eine Ausbildung, von der Ausbildung in den Beruf oder in die verschiedenen Maßnahmen, die dazwischen liegen können – gelingen für die Mehrheit der Jugendlichen gut. Hier öffnen sich ihnen Wege in die Zukunft. Für manche Jugendliche, zumal wenn sie sich in einer schwierigen Lebenslage befinden, bergen jedoch gerade die Übergänge besondere Risiken und stellen sich als „Stolpersteine“ dar. Die Kompetenzagenturen bauen diesen Jugendlichen gangbare Brücken in ihre berufliche und soziale Zukunft.

Foto: Brücke über die Altmühl, Essing (at)

Was ist Übergangsmanagement?

Das Thema „Übergangsmanagement“ wird für verschiedene Zielgruppen in der beruflichen Bildung diskutiert. Für die Zielgruppe der besonders benachteiligten Jugendlichen hat sich das Instrumentarium des Case-Managements bewährt. Der Innovationskreis Berufliche Bildung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gibt eine treffende Definition des Übergangsmanagements für diese Zielgruppe: „Das Übergangsmanagement stimmt interne Prozesse verschiedener Institutionen aufeinander ab, um so nach Abschluss der Schule den Übergang in die Berufsausbildung zu verbessern. Zentraler methodischer Baustein im Übergangsmanagement ist das Case-Management, das in einem kooperativen Prozess den individuellen Förder- und Unterstützungsbedarf der Jugendlichen mit dem vor Ort zugänglichen Angebot an Bildung, Ausbildung, Arbeit und sozialpädagogischer Förderung zusammenbringt...“.

Damit umfasst Übergangsmanagement verschiedene Handlungsfelder: von frühzeitiger Berufsorientierung und berufsbezogenen Angeboten über die individuelle Beratung bis zu der Steuerung des Übergangs in die Arbeitswelt in Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen und Akteurinnen und Akteuren. Dies spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Zugängen wider, die Kompetenzagenturen zu ihren Zielgruppen finden. Es gibt präventive Ansätze in Zusammenarbeit mit Schulen, es gibt offene Ansätze, die den Jugendlichen eine Beratungsstelle bieten, sowie aufsuchende Ansätze, und es gibt institutionell angebundene Kompetenzagenturen mit einem Schwerpunkt in der Netzwerkarbeit.

Neu sind im Übergangsmanagement also nicht die Handlungsfelder, sondern neu ist die Sicht auf das Übergangssystem als einen zu strukturierenden und systematisierenden Arbeitsbereich in der Jugendberufshilfe.

Wer macht Übergangsmanagement?

Die Aufgaben im Übergangssystem schultern Kompetenzagenturen keineswegs allein, sondern gemeinsam mit den Partnern vor Ort, mit den Sozial- und Jugendämtern, mit der Grundsicherung für Arbeitssuchende, mit den Arbeitsagenturen, mit den Schulen, mit den Betrieben und mit anderen wichtigen lokalen Akteurinnen und Akteuren. Diese sind alle in unterschiedliche Strukturen und Hierarchien eingebunden; insbesondere gibt es keinen Einzelakteur oder eine Einzelinstitution, der oder die für den Arbeitsbereich „weisungsbefugt“ ist. Insofern agieren Kompetenzagenturen nicht als lokale „Übergangsmanager“. Vielmehr geht es darum, gemeinsam im Übergangssystem Arbeitsabläufe abzustimmen, um die regionale Angebotsstruktur zu optimieren und sicherzustellen, dass keine Jugendlichen unterwegs „verloren gehen“.

Worauf gründet Übergangsmanagement?

Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts werden Übergänge in der Forschung genauer untersucht. Zentrale Bedeutung für die Übergangsforschung hat dabei das Übergangspanel des DJI (siehe *Leitfaden lokales Übergangsmanagement* der Bertelsmann Stiftung, 2007, S. 13), da es sich um eine Längsstudie mit bundesweit 4.000 Hauptschulabgängerinnen und -abgängern handelt, deren Wege halbjährlich verfolgt wurden. Die nach beruflichen Wegen differenzierten Ergebnisse zeigen, dass zwar zwei Jahre nach dem Schulabschluss, in 2006, mit 54 % die Mehrheit der Jugendlichen den Übergang in eine Ausbildung geschafft hat und zusätzliche 21 % weiter zur Schule gehen.

Editorial

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

Praxishilfen Nr. 4 *behandelt das Thema „Übergangsmanagement“. Kompetenzagenturen begleiten besonders benachteiligte Jugendliche bei ihren Übergängen in Ausbildung und Beruf und berücksichtigen dabei auch Aspekte der sozialen Integration. Sie sind damit Teil des Übergangssystems, das aus vielen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren besteht. Doch bleibt die Frage: Was ist eigentlich „Übergangsmanagement“ und was ist das Besondere in den Kompetenzagenturen daran? Dieser Frage ging auch der Workshop in Kassel vom 23. bis 24. Oktober 2007 nach. Nach einer Einführung in die inhaltlichen Grundlagen (S. 1 und 2) gibt Michael Rüth, Kompetenzagentur Flensburg, einen Einblick in die Praxis der Biografiearbeit als besondere Methode im Übergang (S. 3). Auf S. 4 geht es um einen Themenbereich, der die Kolleginnen und Kollegen in den Kompetenzagenturen immer wieder beschäftigt: Reinald Wegner von der Kompetenzagentur Hannover beschreibt Lösungswege für das Zusammenwirken der Rechtskreise der SGB II, III und VIII am Einzelfall.*

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Aber gleichzeitig sind in 2006 mittlerweile 11 % ohne Arbeit oder Ausbildung, während es unmittelbar nach der Schule nur 3 % waren. Es sind insbesondere die Jugendlichen, die unmittelbar nach Schulabschluss noch arbeitslos waren, und jene, die an berufsvorbereitenden Maßnahmen teilnahmen, die das größte Risiko tragen, später arbeitslos zu werden.

Genau hier liegt die Chance der Kompetenzagenturen: Im Case-Management begleiten sie die Jugendlichen langfristig und können so die Übergänge genau unter die Lupe nehmen: Wo bleiben die Jugendlichen nach den einzelnen Stationen? Und welche Unterstützung hat ihnen tatsächlich weitergeholfen? Welches Angebot hat sich als wirksam erwiesen?

Wie gestalten die Kompetenzagenturen Übergangsmanagement?

Junge Menschen erreichen – halten – stärken: Im Mittelpunkt der Arbeit der Kompetenzagenturen steht immer die oder der Jugendliche mit ihrem oder seinem ganz individuellen Lebensweg und spezifischen Problemen. Hier gilt es, den ganz persönlichen Weg zu finden, der für die oder den jeweilige/n Jugendliche/n in die Zukunft führt. Dass die Kompetenzagenturen dabei auch neue, kreative Wege finden, zeigen die folgenden Beiträge. Dabei haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kompetenzagenturen einen ganzheitlichen Blick auf die Jugendlichen, da die berufliche und die persönliche Sozialisation immer eng miteinander verwoben sind.

Mehr zum Thema

Gute Einstiege in das Thema Übergangsmanagement geben das BiBB unter www.good-practice.de, das DJI unter www.dji.de, INBAS unter www.inbas.com sowie der PT-DLR unter www.kompetenzen-foerdern.de. Hier werden aktuelle Forschungsergebnisse, Dokumentationen und Diskussionen veröffentlicht; verschiedene Publikationen gibt es als Downloads. Das Handbuch aus dem Modellprogramm Kompetenzagenturen von Tilly Lex, Nora Gaupp, Birgit Reißig und Hardy Adamczyk (2006), *Übergangsmanagement: Jugendliche von der Schule ins Arbeitsleben lotsen*, ist beim DJI erhältlich, beim BiBB die Handreichung aus dem BQF-Programm „Kompetenzen fördern“: *Auf dem Weg zu einem abgestimmten Übergangssystem von der Schule in den Beruf* (2007).

Auch die Bertelsmann Stiftung betätigt sich auf diesem Feld und hat 2007 den *Leitfaden lokales Übergangsmanagement* mit Begleit-DVD herausgegeben, mit vielen Praxisbeispielen und einem besonders genauen Blick auf die wichtigen, handelnden Akteurinnen und Akteure in einem lokalen Übergangssystem.

Biographie ist kein Schicksal...

von Matthias Rüth, Kompetenzagentur Flensburg

Der „besondere Förderbedarf“ der Jugendlichen, mit denen die Kompetenzagenturen arbeiten, ergibt sich in vielen Fällen aus Erfahrungen, die gemeinhin als „biografische Belastungen“ gelten. Doch diese Sicht der Dinge verstellt den Blick auf die Stärken und Potenziale der Jugendlichen. Die „Belastungen“ positiv zu wenden, Zukunftschancen daraus abzuleiten, das ist eine der besonderen Herangehensweisen der Kompetenzagenturen. Mit einer konzeptionellen und methodischen Vielfalt begegnen sie diesen „biografischen Belastungen“ konstruktiv. Vor allem in den Phasen des Übergangs kommt den biografisch orientierten Ansätzen eine besondere Bedeutung zu.

Biografie versus tabellarischer Lebenslauf

Diese besondere Bedeutung erschließt sich aus einer genaueren Betrachtung des Biografiebegriffs. Biografie steht im scharfen Gegensatz zu einem statischen Blick auf die bisherigen Lebensereignisse, die als tabellarischer Lebenslauf Teil jedes Bewerbungsschreibens sind. Die vergangene Lebensgeschichte erscheint im Lebenslauf als Folge feststehender Tatsachen, die nur additiv veränderbar ist. Diese Sichtweise widerspricht dem grundsätzlichen Ansatz der Ressourcenorientierung in den Kompetenzagenturen, da sie die Jugendlichen „der Papierform nach“ in vielen Fällen als unvermittelbar erscheinen lässt.

Der Biografiebegriff hingegen geht davon aus, dass jede Lebensgeschichte, die Jugendliche den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern der Kompetenzagenturen erzählen, ein komplexer Interpretationsprozess ist, bei dem Eigen- und Fremdwahrnehmung zu einem vielschichtigen Bild zusammengefügt werden. Die biografischen Belastungen der Jugendlichen entstehen in den meisten Fällen aus Eigeninterpretationen, die quasi als Selbstverteidigungen gegen Zuschreibungen funktionieren: „Auf der Christiansen-Schule habe ich versagt, weil alle Lehrer gegen mich waren.“

In diesem Satz trifft die Fremdbewertung als Versager auf eine Eigeninterpretation des Jugendlichen, die ihn gegen die Brandmarkung schützen soll. Dadurch, dass sich in diesem Beispiel der Jugendliche als Subjekt quasi aus dem Ereignis „herausinterpretiert“, schafft er sich eine Möglichkeit, mit dem schulischen Misserfolg zu leben. Gleichzeitig verstellt er sich aber den Blick auf seine Eigenanteile und nimmt sich die Chance, aus dem Erlebten zu lernen.

Biografiearbeit als Sprungbrett in eine andere Wirklichkeit

Zu einer differenzierteren Interpretation dieses und anderer Lebensereignisse kann der Jugendliche nur unter der Voraussetzung kommen, dass er sich selbst nicht dem Risiko aussetzt, die Stigmatisierung als Versager akzeptieren zu müssen. Dazu muss er selbst Einblick bekommen in die vielschichtigen Einflussfaktoren, die im Ergebnis zu seinem schulischen Misserfolg geführt haben.

Für viele Jugendliche in den Kompetenzagenturen ist die eigene Biografie im beschriebenen Sinne ein fast unerschlossenes Gebiet. Grundvoraussetzung dafür, biografisch belastete Jugendliche zu einer Expedition in die eigene Vergangenheit zu ermutigen, ist eine Begleitung, die sich nicht mit einfachen Antworten zufrieden gibt, sondern wertschätzend und kritisch-parteilich nach den „guten Gründen“ forscht, die für den Jugendlichen in der jeweiligen Situation handlungsleitend waren.

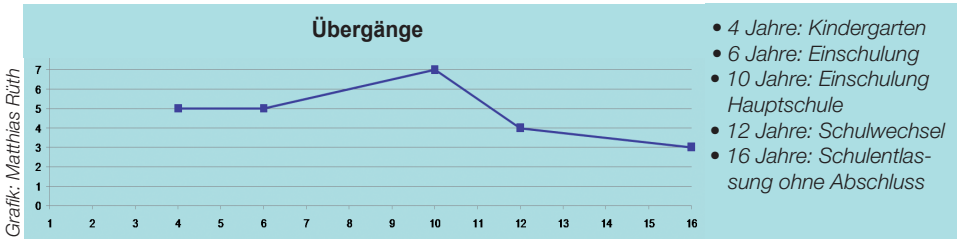
Foto: Seebrücke am Plöner See (at)

Vor diesem Hintergrund stellt Biografiearbeit in der beruflichen Benachteiligtenförderung einen methodisch hohen Anspruch an die pädagogisch-beraterische Arbeit. Denn sie will zwar einen Einblick in und Überblick über die eigene bisherige Lebensgeschichte verschaffen, ist aber auf Jugendliche ausgerichtet, die in ihrer Abstraktionsfähigkeit nicht überfordert werden dürfen. Eine Methode, die sich in unserer beraterischen Praxis in der Kompetenzagentur Flensburg diesen Ansprüchen gewachsen gezeigt hat, ist die Lebenskurve.

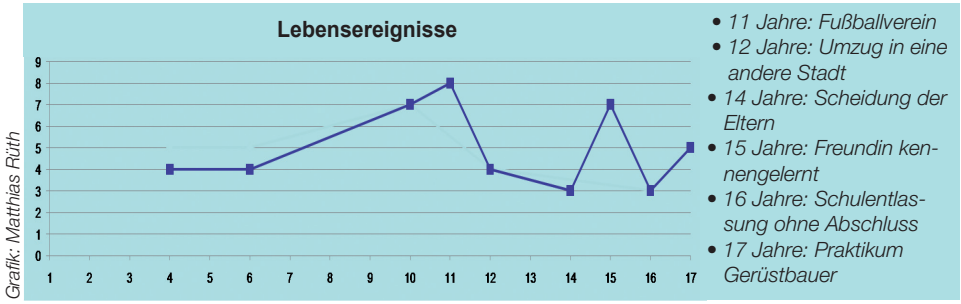
... sondern Rohstoff für die Zukunft

Die (Lebens-)Kurve kriegen

Dabei werden in der Beratung zunächst die bisherigen institutionellen Übergänge gesammelt. Der Jugendliche wird ermuntert, sich an das eigene Erleben zum Beispiel des Eintritts in die Grundschule zu erinnern. Unterstützende Fragen können dabei sein: „Kannst Du Dich noch an die Namen Deiner besten Freunde in der Grundschule erinnern?“ oder „Weißt Du noch, welche Spiele ihr in den Pausen am liebsten gespielt habt?“. Diese Erinnerungsstränge verdichten sich im Verlauf des Gespräches zu einem Bild des Ereignisses, das der Jugendliche zusammenfassend bewerten soll: „Wenn Du auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten solltest, wie es Dir in der Grundschule ging, welche Zahl wäre das?“ Dieser Wert wird dann in einem Koordinatensystem festgehalten. Die X-Achse enthält die Lebensjahre des Jugendlichen und die Y-Achse die jeweilige Bewertung. Dadurch entsteht ein erster visueller Überblick über den Verlauf der institutionellen Übergänge, wie in der obigen Abbildung.



Die Darstellung lässt sich im weiteren Beratungsverlauf durch einschneidende Lebensereignisse ergänzen, die in der jeweiligen biografischen Situation Einfluss hatten. Dazu können sowohl die Scheidung der Eltern oder auch ein als erfolgreich erlebtes Praktikum als Gerüstbauer gehören, wie die zweite Grafik zeigt.



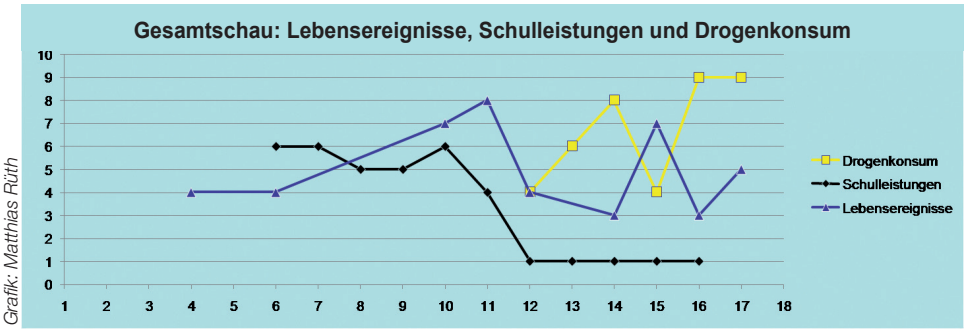
Die Lebenskurve darf dabei nicht als Methode verstanden werden, die in ein oder zwei Beratungssitzungen zu einem Ergebnis führt. Das widerspräche dem eingangs beschriebenen Biografiebegriff. Vielmehr kann die Lebenskurve zu einem Dokumentationsinstrument im gesamten Beratungsprozess werden, das die vielschichtigen Einflussfaktoren der bisherigen Lebensgeschichte zusammenfasst. Die grafische Darstellung kann für den Jugendlichen augenfällig und greifbar machen, welche Umstände auf sein Verhalten Einfluss haben, wie im Beispiel unten der Drogenkonsum.

Biografiearbeit im Übergangsmanagement

Die eingangs erwähnte besondere Bedeutung der Biografie im Übergangsmanagement ergibt sich nicht nur aus den biografischen Belastungen der Jugendlichen in den Kompetenzagenturen, sondern auch aus der prinzipiellen Struktur einer Lebensgeschichte, denn:

Jede Biografie organisiert sich an Übergängen.

Gerade in der ausführlichen Darstellung des Lebenslaufs prominenter Menschen in Buchform oder auch als Film wird das besonders deutlich. Die Schwerpunkte liegen dabei nie oder nur selten in der Darstellung



Fortsetzung von Seite 2

einzelner Lebensphasen. Meist konzentriert der Biograf sich auf die Übergänge zwischen den Lebensphasen, in denen die charakteristischen Persönlichkeitsmerkmale besonders klar hervortreten.

Was unter der Lupe des Biografen ins Auge springt, gilt auch für jedes alltägliche Leben: In Übergängen erleben und definieren wir uns selbst. Inwieweit wir dazu in der Lage sind, uns im Übergang neu zu erleben, uns quasi neu zu erfinden, hängt von unserer Fähigkeit ab, unsere Lebensgeschichte nicht als Schicksal, sondern als Lernpotenzial zu begreifen, als Kompass in eine (neue) Zukunft.

Gerade Jugendliche mit besonderem Förderbedarf – mit biografischen Belastungen also – müssen daher in dieser „biografischen Fähigkeit“ gestärkt werden, um den Übergang ins Berufsleben meistern zu können. Dazu bedarf es einer Haltung und pädagogischer Methoden, die die Jugendlichen mitnehmen auf dem Weg zu einem Verständnis der eigenen Lebensgeschichte als eine unersetzliche Ressource für die Zukunftsgestaltung. Diese Einladung, Erlebtes neu zu verstehen, wird ihre Adressaten nur dann erreichen, wenn sie mit der Möglichkeit einer langfristig ausgelegten Begleitung und einer ressourcenorientierten Haltung der Wertschätzung einhergeht.

Wo sollte das sonst geschehen, wenn nicht in den Kompetenzagenturen?

Arbeitshilfe: Kunstprojekte in Kompetenzagenturen

Welche Ansätze zur individuellen Förderung sind für die Arbeit der Kompetenzagenturen sinnvoll? Wie findet man passgenaue Angebote oder regt diese neu an? Welche Möglichkeiten bieten künstlerische Ansätze und Angebote zur Förderung und Begleitung der Jugendlichen? Diesen Fragen gingen die Kolleginnen und Kollegen beim Workshop in Kassel vom 23. bis 24. Oktober 2007 zum Thema „Individuelle Förderung als Grundlage für ein gelungenes Übergangsmanagement“ nach. Als Ergebnis legen sie die „Arbeitshilfe für die Initiierung eines Angebots am Beispiel künstlerischer Arbeit“ vor. Denn künstlerische Projekte bieten ein großes Potenzial zur individuellen Förderung, da sie kognitive, soziale, psychomotorische, sprachliche und emotionale Kompetenzen gleichermaßen ansprechen. Damit lässt sich ein individueller, kompetenzorientierter Ansatz in besonderer Weise realisieren. Gleichzeitig können Jugendliche mit unterschiedlichsten Kompetenzen in eine Team- und Projektarbeit eingebunden werden. Die Arbeitshilfe sowie nähere Informationen erhalten Interessierte unter www.kompetenzagenturen.de.

Kompetenzagenturen im Geflecht von SGB II, III und VIII

Chancen und Hindernisse auf dem Weg der sozialen und beruflichen Integration

Angeregte Diskussionen um ganz und gar nicht trockene Paragrafen zeigen, wie wichtig dieses Thema für die Kompetenzagenturen ist. Denn wenn innerhalb der Fördersystematiken und zu den Jugendlichen Brücken gebaut werden sollen, stoßen Case-Managerinnen und Case-Manager oft an Grenzen. Doch gerade die im Rechtskreis des SGB VIII und in den Kommunen verankerten Kompetenzagenturen finden Wege, die vielfältigen Möglichkeiten der verschiedenen Förderinstrumente wirksam zu vermitteln.

Wie kann das Zusammenwirken der Akteur/innen aus den Institutionen dieser drei Rechtskreise so gestaltet werden, dass den Jugendlichen die Übergänge gelingen? Dies war die leitende Fragestellung des Fachforums 5 auf dem Fachkongress „Brücken in die Zukunft“ im November 2007 in Berlin. Reinald Wegner von der Kompetenzagentur Hannover verdeutlichte die Probleme anhand von drei Fallbeispielen, in denen gemeinsam gangbare, konstruktive Übergangswege gefunden wurden, weil die Akteur/innen über die Rechtskreise hinaus zusammen arbeiteten.

Hakan, 22, *soll die Fallmanagement-Maßnahme in einer Jugendwerkstatt verlassen, weil das Jobcenter die Förderung (SGB II) eingestellt hat. Grund: Die Eltern müssen zunächst den Erlös einer zu verkaufenden Lebensversicherung verbrauchen.*

Lösung für Hakan: Die Jugendwerkstatt wird aus ESF-, Landes- und kommunalen Mitteln gefördert. So konnte die Kommune einspringen: Ein Teil ihrer Beihilfe an die Jugendwerkstatt wurde umgewidmet, um dort einen Platz für Hakan zu schaffen. Zusätzlich hat ein kirchlicher Förderverein die Förderung durch eine Spende aufgestockt. Es konnte der Zeitraum überbrückt werden, bis das Vermögen der Eltern aufgebraucht war. Heute ist Hakan im Anschluss an die Maßnahme in der Jugendwerkstatt in einer außerbetrieblichen Ausbildung nach SBG II. Die Ausbildung verläuft vielversprechend.

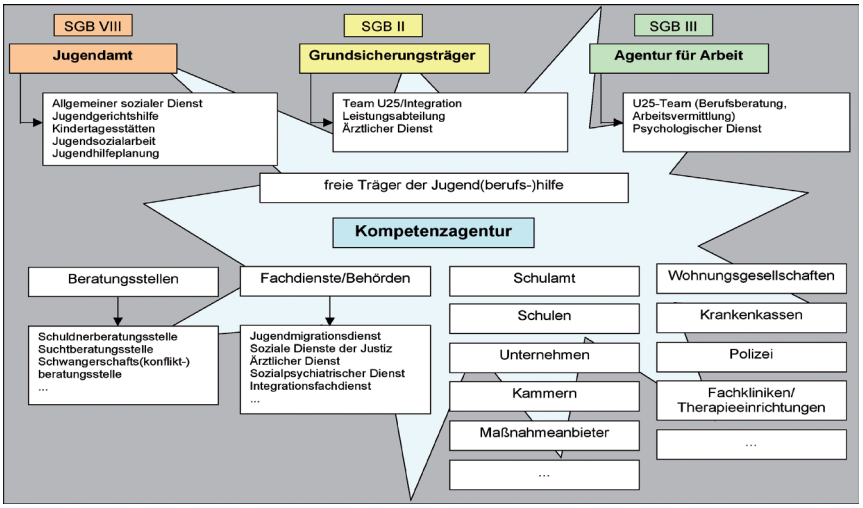
Franziska, 20, *lebt mit ihrer alleinerziehenden Mutter. Es gibt immer wieder Streit um das Thema Schule/Beruf. Franziska bricht nach dem Realschulabschluss die Schule ab. Sie wird von ihrer Mutter zu Hause rausgeworfen; sie ist sozial und beruflich nicht integriert. Wegen des Einkommens der Mutter ist eine Förderung nach SGB II ausgeschlossen, die gebotene sozialpädagogische Förderung nach SGB III ebenfalls. Über Freunde kommt Franziska zur Kompetenzagentur: „Ich muss beruflich was machen“.*

Lösung für Franziska: Die Stadt Hannover finanziert eine Computerrecyclingwerkstatt für Fälle, die nicht unter SGB II oder III fallen. Jugendliche werden hier ans Arbeitsleben herangeführt, ergänzt durch sozialpädagogische Betreuung. Franziska wurde aufgenommen; darüber gelang die Vermittlung in EQJ mit dem Ziel einer betrieblichen Ausbildung zur IT-Kauffrau. Franziska hat das Betriebspraktikum vorzeitig abgebrochen, wie auch den Kontakt zu Betrieb, Mutter und Kompetenzagentur. Die Kompetenzagentur versucht, sie zu erreichen und im Auge zu behalten, um die Integrationsunterstützung zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen.

Ergan, 20, *kam als Kind mit seiner Mutter nach Deutschland. Seine Mutter ist sozial und beruflich gut integriert, und auch bei Ergan schien alles unproblematisch – bis er 16 wurde und man feststellte, dass er staatenlos ist und keinen eigenen, gesicherten Aufenthaltsstatus hat. Nach dem Realschulabschluss bekam er keinen Ausbildungsplatz und kam ins BVJ. Er darf keine Förderung nach SGB II in Anspruch nehmen, um seinen Aufenthaltsstatus nicht zu gefährden.*

Lösung für Ergan: Ergan fand den Weg in die Kompetenzagentur und wurde zunächst in die gleiche Werkstatt aufgenommen wie Franziska. Eine Vermittlung in das EQJ (über SGB III) gelang, und über diesen Weg konnte Ergan schließlich einen Ausbildungsplatz als Fachlagerist erhalten. Sein dauerhafter Aufenthalt sowie sein Übergang in Qualifizierung und Beschäftigung sind damit vorerst gesichert.

Reinald Wegner beschreibt das Arbeitsprinzip der Kompetenzagentur: „Wichtig ist, dass sich jemand zuständig fühlt, jenseits von Förderschemata. Um Heiner Brülle aus Wiesbaden zu zitieren: Die Konkurrenz der Nichtzuständigkeit muss durchbrochen werden.“ ■



Die Kompetenzagenturen an den Schnittstellen von SGB II, III und VIII, Grafik: Angela Lorenz

Fragen?

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT im DLR)
Integration benachteiligter Jugendlicher
Heinrich-Konen-Str. 1, 53227 Bonn
Tel.: 0228/38 21-6 00
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 Tönnissen
Redaktion und Gestaltung:
Uwe Kirchbach, INBAS GmbH
Schreiberei Andrea Thode
Fotos und Grafiken:
A. Lorenz, M. Rüth, A. 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