

Lehrkräfte mit Migrationshintergrund: Handlungsempfehlungen zum Netzwerkaufbau

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sonstiges / other

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge; Gemeinnützige Hertie-Stiftung. (2011). *Lehrkräfte mit Migrationshintergrund: Handlungsempfehlungen zum Netzwerkaufbau*. Nürnberg. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-260113>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

Gemeinnützige

Hertie-Stiftung



Lehrkräfte mit Migrationshintergrund

Handlungsempfehlungen zum Netzwerkaufbau

Lehrkräfte mit Migrationshintergrund



Handlungsempfehlungen
zum Netzwerkaufbau



Inhalt



A.	Das Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ in Nordrhein-Westfalen	8
1	Netzwerkaufbau	8
1.1	Die Landeskoordination	9
1.2	Das Netzwerkbüro	10
1.3	Datenerhebung, Netzwerkregeln und Arbeitsgruppen	10
1.4	Ansprache und Gewinnung von Mitgliedern: Mitglieder = Netzwerk	12
1.5	Netzwerksprecher und Sprechergremium	14
1.6	Leitung des Netzwerks	15
1.7	Das Netzwerk entwickelt sich	16
1.8	Phasen der Netzwerkentwicklung und Maßnahmen	17
1.9	Partner gewinnen	19
1.9.1	Spezifische Bedeutung und Funktion von Partnern	19
1.9.2	Ressourcenbündelung	20
1.9.3	Partner-Profil anlegen	21
1.9.4	Akquise von Partnern	22
1.9.5	Beispiele für gelungene Kooperationsarbeit	23
2	Netzwerkarbeit	25
2.1	Moderation und Intermediarität	25
2.2	Information und Kommunikation	26
2.3	Evaluation	27
3	Erfolgsfaktoren	27
4	Zusammenfassung	29

Inhalt



B.	Berliner Netzwerk der Lehrkräfte mit Migrationshintergrund	31
1	Netzwerkaufbau	31
1.1	Ziele und Aktivitäten	31
1.2	Entstehungsgeschichte	32
1.3	Landeskoordination und Netzwerkbüro	33
2	Empfehlungen	34
3	Glossar	45
4	Literaturverzeichnis	46

Einleitung



Lehrkräfte mit einer Migrationsbiographie gelten als Beispiele gelungener Integration und wichtige Wegbereiter für die interkulturelle Öffnung von Schule und Unterricht. Sie bringen neben ihren fachlichen Fähigkeiten weitere Kompetenzen mit, die für den pädagogischen Alltag eine besondere Bereicherung darstellen: Aufgrund ihrer eigenen migrations- und integrationsspezifischen Erfahrungen haben sie häufig eine bessere Kenntnis und ein ausgeprägteres Verständnis für die Situation von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern mit Migrationshintergrund. Darüber hinaus sind diese Lehrkräfte häufig besonders motiviert, sich bei integrations- und bildungspolitischen Themen zu engagieren (z. B. Partizipation, Inklusion). Wichtig ist aber, dass sie innerhalb dieser bildungspolitischen Prozesse die Freiheit behalten, individuell über ihr Rollenverständnis zu bestimmen.

Sowohl Studierende, Referendarinnen und Referendare wie auch Lehrkräfte mit Migrationshintergrund können wechselseitig von ihren Erfahrungen profitieren. Einen Rahmen für einen solchen Erfahrungsaustausch bieten kommunale, landes- oder bundesweite Netzwerke. Erfolgreiche Netzwerke sind jedoch mehr als nur eine Kommunikationsplattform: Sie leisten Integrationsarbeit an wie auch mit den Schulen und bieten ihren Mitgliedern Raum für Intervention, den Austausch über Best-Practice-Beispiele und berufliche Weiterentwicklung. Sie stärken die wenigen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in Deutschland, die sich bisher überhaupt für das Arbeitsfeld Schule entschieden haben. Darüber hinaus können Netzwerke in der schulischen Oberstufe für den Lehrberuf werben, insbesondere unter Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund. Ebenso bieten sie Patenschaften für angehende Lehrkräfte an, um diese in ihrer Ausbildung nachhaltig zu begleiten und zu stabilisieren. Schließlich können sie Schulverwaltungen und Kollegien für migrationsbedingte Heterogenität sensibilisieren und Lehrkräfte mit Migrationshintergrund aktiv in die Ausarbeitung von Aus- und Fortbildungsmodulen für interkulturelles Lehren und Lernen einbeziehen. Ein derartiges, umfassend tätiges Netzwerk ist bis dato nur aus Nordrhein-Westfalen bekannt; in weiteren Bundesländern gibt es aber erste Initiativen und Bemühungen, vergleichbare Netzwerkstrukturen zu etablieren.



Mit dem Ziel, den Anteil von Lehrkräften mit Migrationshintergrund nachhaltig zu erhöhen und zur Stärkung ihrer Netzwerkstrukturen beizutragen, hat das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) gemeinsam mit vielen Expertinnen und Experten im Rahmen des bundesweiten Integrationsprogramms praxisbezogene Empfehlungen zur Netzwerkbildung entwickelt und im September 2010 veröffentlicht.¹ Im Zuge der Umsetzung dieser Empfehlungen entstand auf Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, die im Rahmen des Horizonte-Stipendienprogramms seit 2008 angehende Lehrkräfte mit Migrationshintergrund fördert, diese Publikation. Sie will Transparenz und Verständnis für die Netzwerkarbeit schaffen, Parallelen aufdecken und zum Austausch motivieren, mit dem Ziel, letztlich aus Erfahrungen lernen zu können.

Die Publikation gibt in ihrem ersten Teil am Beispiel des Netzwerks der Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in Nordrhein-Westfalen einen detaillierten Einblick in die Architektur, die Vorgänge und die Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung. So sollen die Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit für Interessierte, Beteiligte, Kommunen und Bundesländer verdeutlicht und als Empfehlungen für den Aufbau von Netzwerken an weiteren Standorten zusammengefasst werden.

Angesichts der gegenwärtig in Berlin stattfindenden Netzwerkbildung werden im zweiten Teil der Publikation die Erfahrungswerte aus der Netzwerkarbeit in Nordrhein-Westfalen in generelle Handlungsempfehlungen für den Netzwerkaufbau in Berlin überführt. Sie benennen relevante Teilbereiche, Aufgaben, Prozesse sowie spezifische Herausforderungen innerhalb der Netzwerkarbeit und bieten einen Orientierungsrahmen, ohne dabei statische Vorgaben zu machen.

1 Die Publikation „Bundesweites Integrationsprogramm. Angebote der Integrationsförderung in Deutschland – Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung“ ist bestellbar unter www.bamf.de.

A. Das Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ in Nordrhein-Westfalen

1 Netzwerkaufbau

Das Handlungskonzept „Mehr Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSW) formuliert einen klaren bildungspolitischen Auftrag wie auch eine Strategie und inhaltliche Schwerpunktsetzung für das Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ in Nordrhein-Westfalen (LmZ):² Das Netzwerk soll

- im Rahmen von Vorträgen und Lehrgängen für den Lehrerberuf werben,
- die Öffentlichkeit über die Rolle von Lehrkräften mit Zuwanderungsgeschichte an Schulen in Nordrhein-Westfalen informieren,
- den Austausch und die berufliche Weiterentwicklung der Netzwerkmitglieder durch regelmäßige Treffen und Fortbildungsangebote fördern,
- Studierende und Referendare / Referendarinnen mit Zuwanderungsgeschichte durch
- Patenschafts- und Praktikumsangebote in ihrer Ausbildung unterstützen und
- mit Migrantenselbstorganisationen, dem Elternnetzwerk NRW, Stiftungen sowie Universitäten zusammenarbeiten.

Das Handlungskonzept bildet damit den Fahrplan für alle beteiligten Akteure (MSW, Landeskoordination, Mitglieder, Partner ...) im Netzwerk. Darüber hinaus bietet es für seine Außendarstellung (z. B. für die Öffentlichkeitsarbeit) wie auch intern (z. B. für die Mitgliederwerbung oder die Gewinnung von Partnern) eine kompakte Informationsgrundlage.

Der erfolgreiche Aufbau des Netzwerks „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ in Nordrhein-Westfalen (im Folgenden „Netzwerk in NRW“ genannt) ist auf ein hohes Maß an fachlicher Expertise und Arbeitsintensität, intrinsischer Motivation aller Beteiligten, umfassender Organisation und strategischem Ressourcenmanagement zurückzuführen. Die genannten Punkte werden im Folgenden ausführlicher erläutert.

² MSW: Handlungskonzept „Mehr Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ (2007).

1.1 Die Landeskoordination

Die Stelle der Landeskoordination wurde Anfang 2008 vom Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSW) ausgeschrieben und eingerichtet. Aus über 40 Bewerberinnen und Bewerbern wurde eine Lehrkraft ausgewählt, die im Februar 2008 mit ihrer Arbeit begann. Die Stellenbeschreibung der Landeskoordination (Stand August 2010) umfasst folgende Aufgaben:

- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen im Bereich Werbung für den Lehrerberuf in Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung, dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS), Stiftungen, der Regionalen Arbeitsstelle für Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien und dem Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Weiterentwicklung des Handlungskonzepts des Netzwerks in NRW in Zusammenarbeit mit dessen Leitungs- und Sprechergremium
- Bei Bedarf konzeptionelle sowie organisatorische Beratung anderer Bundesländer im Bereich der Netzwerkgründung
- Netzwerkarbeit auf Bundesebene („Vernetzung der Netze“) – Organisation, Durchführung und Evaluation eines Expertenkreises zum Thema „Lehrkräfte mit Migrationsbiografie“, bestehend aus LandeskoordinatorInnen und Projektpartnern in Zusammenarbeit mit der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (ZEIT-Stiftung)
- Organisation von Fachtagungen zum Thema „Schule der Diversität“ in Zusammenarbeit mit Lehrgewerkschaften und Lehrerverbänden

Darüber hinaus ist die Landeskoordination Ansprechperson für

- Ministerien, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sowie Bezirksregierungen,
- die Presse und die Landesmedienanstalt,
- die Lehrerbildungszentren der Universitäten und Studienseminarleiter,
- Zuwanderer-Organisationen und Stiftungen sowie
- die im Netzwerk engagierten Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte.

Weitere Aufgaben umfassen

- die Datenpflege / Datenerhebung,
- die konzeptionelle Vorbereitung und Durchführung einer Netzwerkjahrestagung sowie einer Netzwerkjahresfeier,
- die konzeptionelle Erarbeitung von Angeboten zur Weiterqualifizierung von Netzwerkmitgliedern (z. B. die Konzipierung eines Austauschprogramms für Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte aus NRW und den USA in Zusammenarbeit mit der Fulbright-Kommission),
- den Aufbau eines Graduiertenkollegs für Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Karakaşoğlu an der Universität Bremen,

- die verstärkte Zusammenarbeit mit dem Interkulturellen Arbeitskreis der Bundesländer (INKA).

1.2 Das Netzwerkbüro

Die Bereitstellung eines Netzwerkbüros ist eine grundlegende Voraussetzung für die Organisation und Handlungsfähigkeit der Landeskoordination. Die räumlichen und formalen Voraussetzungen (Kommunikationstechnik, Bürozeiten, Ansprechpartner) schaffen einen wichtigen Rahmen für die Netzwerkarbeit.

In Nordrhein-Westfalen wurde das Netzwerkbüro in den Räumlichkeiten der Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA Hauptstelle NRW, kurz: RAA) in der Zweigstelle Düsseldorf eingerichtet. Die Landeskoordination nimmt hier innerhalb geregelter Bürozeiten ihre Aufgaben wahr. Kurz gefasst sind dies:

- Projektmanagement
- Vertretung des Netzwerks nach außen
- Öffentlichkeitsarbeit
- persönliche Beratungstermine
- Betreuung der Ehrenamtlichen
- Diversity Management im Schulbereich

Die Verortung bei der RAA hat sich in Nordrhein-Westfalen aus folgenden Gründen als sinnvoll erwiesen:

- Die RAA leistet nicht nur einen formellen Beitrag zum Gemeinschaftsprojekt mit dem MAIS, dem MSW und dem Netzwerk, sondern setzt auch ein klares Signal für die Aufnahme und Platzierung des Netzwerks Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte innerhalb ihres Aufgabenbereichs.
- Die RAA stellt den formalen organisatorischen Rahmen zur Verfügung, d. h., sie übernimmt die Rolle einer Fachaufsicht und steht der Landeskoordination somit beratend zu Seite (wie auch das MSW und das MAIS).
- Das Projekt wurde außerhalb der strengen Hierarchie der Ministerien angesiedelt und hat so jenseits institutionell bedingter bürokratischer Schwellen Handlungsspielräume bekommen.

1.3 Datenerhebung, Netzwerkregeln und Arbeitsgruppen

Datenerhebung

Zum Gründungszeitpunkt im November 2007 umfasste das Netzwerk 31 Mitglieder. Die Mitgliedschaft ist bis heute nicht formal geregelt; in Nordrhein-Westfalen erfasst das Netzwerkbüro lediglich die persönlichen Basisdaten wie Name, Anschrift, Telefon oder E-Mail-Adresse, Unterrichtsfächer sowie den Migrationshintergrund der Mitglieder und ihre Interessensschwerpunkte. Die Datenerhebung dient ausschließlich internen Verwendungszwecken (Kommunikation, Input/Erwartungsmanagement, Projektmanagement/-erfahrungen sowie Steuerung strategischer Entscheidungsprozesse). Eine anderweitige Verwendung ist aus Datenschutzgründen nicht möglich und wäre nur mit dem Einverständnis der Mitglieder zu verwirklichen.

Eine Datenschutzerklärung dient dazu, die Mitglieder bei Bedarf über die Verwendung personenbezogener Daten zu informieren. Folgende Aspekte müssen hierbei berücksichtigt werden:

- Schutz personenbezogener Informationen (Basisdaten)
- Allgemeiner Verwendungsrahmen (anonymisierte Statistiken, Berichte usw.)
- Sicherheit (Hard-/Software)
- Auskunftsrecht, Berichtigung und Löschung

Die Aufnahme von neuen Mitgliedern erfolgt in NRW über einen kurzen Verfahrensweg, da umfangreiche Fragenkataloge unnötige bürokratische Hürden erzeugen und damit für potenzielle Mitglieder gegebenenfalls ein Ausschlusskriterium darstellen könnten.

Netzwerkregeln

Im Netzwerk in NRW werden die Netzwerkregeln vom gesamten Netzwerkplenum³ gemeinsam erarbeitet. Sie sollen eine Orientierung und eine Grundlage für die Struktur und die Zusammenarbeit im Netzwerk bieten.

Folgende Schlagwörter verdeutlichen beispielhaft die Netzwerkregeln:

- Integrität
- Zuverlässigkeit
- Pünktlichkeit
- Bereitschaft und Engagement
- Respektvolle Gesprächskultur
- Förderung von Transparenz
- Verbreitung von Informationen

Die gemeinsame Erarbeitung von Netzwerkregeln fördert die Identifikation der Mitglieder mit dem Netzwerk und hat sich in Nordrhein-Westfalen als sinnvoll erwiesen. Die Regeln werden von der Landeskoordination dokumentiert und für neue Mitglieder oder auch im Rahmen von Netzwerkveranstaltungen zur Verfügung gestellt.

Arbeitsgruppen

Ein erster wichtiger Schritt in der Initiierungsphase des Netzwerks ist die Einrichtung von Arbeitsgruppen (AGs), um eine arbeitsteilige Struktur aufbauen zu können. Diese ressourcenintensive Arbeit ermöglichte in Nordrhein-Westfalen, dass neue Mitglieder schnell Verantwortung in der Netzwerkarbeit übernehmen konnten. Darüber hinaus trägt sie zur Identifikation der Netzwerkmitglieder mit dem Projekt bei, da persönliche Interessen, Kompetenzen und Erwartungen aktiv in die Netzwerkarbeit eingebracht werden können.

³ Das Netzwerkplenum setzt sich zusammen aus: Mitgliedern, Landeskoordination, Sprechergrremium, MSW, MAIS und RAA.

Folgende Themenbereiche werden im Netzwerk in NRW von den AGs bearbeitet:

- Entwicklung der Leitziele
- Allgemeine Aufgabenverteilung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kooperationsmöglichkeiten
- Evaluation und Qualitätssicherung
- Entwicklung der Handlungsfelder

Beispiele für Arbeitsgruppen, die sich gebildet haben, sind:

- AG1 Personalentwicklung gestalten
- AG2 Werbung für den Lehrerberuf unter Abiturientinnen und Abiturienten mit Migrationshintergrund
- AG3 Weiterentwicklung der Leitziele entsprechend dem Handlungskonzept
- AG4 Organisation von Netzwerkveranstaltungen

Das Netzwerkbüro bildet in diesem Prozess eine organisatorische Schnittstelle zwischen dem Netzwerkplenum und den Arbeitsgruppen. Die in den AGs erarbeiteten Ergebnisse und Erkenntnisse werden aufbereitet und dem Netzwerkplenum zur Verfügung gestellt. Die folgende Abbildung verdeutlicht die eben dargestellte Struktur des Netzwerks in NRW.

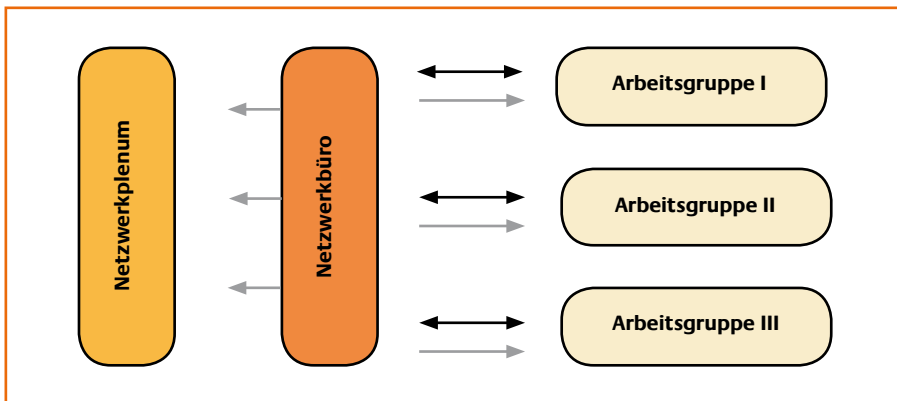


Abb. 1: Netzwerkorganisation mit Arbeitsgruppen

1.4 Ansprache und Gewinnung von Mitgliedern: Mitglieder = Netzwerk

Die Gewinnung und Einbindung der Mitglieder ist die zentrale Aufgabe und Zielsetzung des Netzwerks und damit auch des Leitungsgremiums⁴ – vom ehrenamtlichen Engagement der Mitglieder (Abiturienten, Studierende, ReferendarInnen, Lehrkräfte) hängen der Umfang und die Qualität aller Aktivitäten und Prozesse im Netzwerk ab. Kurz gefasst bedeutet dies für die Netzwerkarbeit: Mitglieder = Netzwerk.

⁴ Das Leitungsgremium setzt sich zusammen aus Landeskoordination, Sprechergremium, MSW, MAIS und RAA.

Eine weitere zentrale Aufgabe der Landeskoordination und des Sprechergremiums⁵ besteht darin, ein zunächst informelles Netzwerk gemäß einem operativen Handlungsmuster auszubauen. Um operative Verantwortung übernehmen zu können und eine Visibilität nach außen zu erreichen, ist dies ein unerlässlicher Schritt und eine Herausforderung, die besondere Anforderungen an die Kompetenzen, das Organisationstalent und die Moderation des Leitungsgremiums stellt. Eine solide interne Informationsarbeit ist für den Aufbau und Ausbau sowie die Pflege des Netzwerks unverzichtbar.

Die Ziele und der Nutzen des Netzwerks werden von den ehrenamtlichen Mitgliedern jeweils unterschiedlich beurteilt. Dies beruht auf der individuellen Motivation, sich an der Netzwerkarbeit zu beteiligen, sowie auf den Erwartungen, die das jeweilige Mitglied an das Netzwerk richtet.

In diesem Zusammenhang kann es hilfreich sein, einen Katalog der Ziele und potentieller Nutzenfaktoren anzulegen sowie mögliche Beteiligungsformen der Mitglieder zu beschreiben; er wird idealerweise im Laufe der Netzwerkentwicklung ausgebaut (vgl. Abb. 2). Die Aufstellung kann sowohl das Indikatorensystem für die Erfolgsmessung ergänzen als auch eine Grundlage für die Planung und Entwicklung von Aktivitäten, Projekten und Prozessen bieten.

Ziele und möglicher Nutzen	Beteiligungsformen
Unterstützung angehender Lehrkräfte in den beiden Ausbildungsphasen	Evaluationen auf freiwilliger Basis helfen, die Angebote (beispielsweise für angehende Lehrkräfte) fortwährend zu optimieren
Partizipation an bildungspolitischen Prozessen	Beteiligung an der Entwicklung der Leitziele des Netzwerks, Durchführung und Teilnahme an Workshops, Tagungen, PR-Arbeit usw.
Frühzeitige Ansprache von Lehramtsstudierenden mit Migrationshintergrund	Mitglieder können Lerngruppen, Kultur- und Freizeitaktivitäten organisieren
Qualifizierung, Weiterbildung	Mitglieder können ihren Kompetenzen entsprechend Weiterbildungsangebote durchführen bzw. gemeinsam Qualifizierungen für Netzwerkmitglieder planen
...	...

Abb. 2: Ziele und möglicher Nutzen sowie Formen der Beteiligung für die Mitglieder

Bei der Ansprache und Gewinnung neuer Mitglieder sollten stets verschiedene Wege und Methoden parallel Anwendung finden. Neben der klassischen Öffentlichkeitsarbeit (Print, Online, Radio, TV) können Vorträge von Netzwerkmitgliedern (Landeskoordination, Gremium, Mitglieder) ein wichtiges Instrument sein, um potentielle Mitglieder zu interessieren. Ebenso ist es sinnvoll, Partner und Multiplikatoren (z. B. Lehrerverbände, Lehrgewerkschaften etc.) aktiv in die Mitgliederwerbung einzubeziehen. Nicht zuletzt sollte auch die direkte Ansprache und Werbung an den entsprechenden Einrichtungen (Schulen) aktiv betrieben werden.

⁵ Vgl. Abschnitt 1.5.

1.5 Netzwerksprecher und Sprechergremium

Im Januar 2008 wurde in NRW der erste Netzwerksprecher von den Mitgliedern des Netzwerks gewählt. Mit steigender Anzahl der Mitglieder, verstärkter Projektarbeit und dem qualitativen Ausbau der Handlungsfelder wurde die Einrichtung eines heterogen zusammengesetzten Sprechergremiums befürwortet; seit 2009 unterstützt es nunmehr die Landeskoordination auf allen Handlungsebenen.

Das fünfköpfige Sprechergremium wurde demokratisch aus den Reihen der Netzwerkmitglieder gewählt und besteht aus einem Netzwerksprecher, einem Stellvertreter und drei weiteren Mitgliedern. In Nordrhein-Westfalen wird auf eine heterogene Zusammensetzung des Gremiums Wert gelegt – hierbei spielen Faktoren wie Gender, Migrationshintergrund, Schulform/Lehramt, Alter, Einstellungsstatus (verbeamtet auf Lebenszeit, in der Probezeit, Seiteneinsteiger, Beförderungsamts) und Biographie (z. B. Erfahrung aus der Wirtschaft, Erfahrung in der Migrationspolitik) eine Rolle.

Das Sprechergremium hat eine klare Aufgabenstruktur, die von den Mitgliedern ehrenamtlich erfüllt wird. Das Gremium und die Landeskoordination beraten einander. Zu den Gremiensitzungen wird die Landeskoordination eingeladen und übernimmt in Rücksprache mit dem Sprecher die Leitung der Sitzung.

2010 wurde die Tätigkeitsperiode des Gremiums in Nordrhein-Westfalen von zuvor einem Jahr auf zwei Jahre verlängert, um die Netzwerkarbeit zu optimieren, mehr Gestaltungsspielräume für die Gremienmitglieder zu schaffen sowie auch Kontinuität und eine größere Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Arbeitsweise

Die Landeskoordination und das Sprechergremium tagen in der Regel sechs Mal im Jahr und beraten sich hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung, der Qualitätssicherung sowie der Projektkonzeption und -akquise. Alle getroffenen Beschlüsse des Gremiums haben Empfehlungscharakter. Im Abstimmungsprozess ist eine einfache Mehrheit ausreichend.

Die fünf Mitglieder des Sprechergremiums übernehmen im wechselnden Turnus die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sowie die Protokollführung.

Zu beachten:

- Die Mitglieder des Sprechergremiums bringen jeweils ein individuelles Kompetenzprofil mit (Berufserfahrung, Bildungsbiographie, spezifische Kenntnisse etc.), das sie in ihre Arbeit im Netzwerk einbringen. Sie verständigen sich in Abstimmung mit der Landeskoordination auf jeweils spezifische Arbeitsfelder, die sie fortan eigenverantwortlich bearbeiten.
- Erfahrungsgemäß investieren engagierte Mitglieder nach eigenen Angaben durchschnittlich zwei bis acht Stunden pro Woche für Aufgaben und Tätigkeiten rund um das Netzwerk. Die Landeskoordination begleitet und berät die ehrenamtlichen Lehrkräfte.

- Die Qualitätssicherung umfasst alle Arbeitsbereiche, projektbezogenen Abläufe und Planungsprozesse. Evaluationsbögen dokumentieren die Erfahrungswerte, um u. a. im Bereich der Projektplanung Arbeitsmaterialien zu entwickeln und bereitzustellen. Der persönliche Erfahrungsaustausch innerhalb des Netzwerks hat sich dabei als ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung bewährt.

1.6 Leitung des Netzwerks

Das Netzwerk bietet allen Mitgliedern vielseitige Beteiligungsformen und somit auch die Möglichkeit zur Mitgestaltung. Für die allgemeine Entwicklung, die Einhaltung der strategisch-konzeptionellen Ausrichtung und die Fokussierung auf die Zielvorgaben ist die hauptamtlich tätige Landeskoordination zuständig. In ihrer spezifischen Rolle muss sie verschiedene Funktionen erfüllen; sie fungiert als

- Schnittstelle zwischen Ministerien, Ehrenamt, Partnernetzwerken,
- Verantwortungsträger für das Projekt Netzwerk,
- Repräsentant des Netzwerks,
- „Experte“ für religiöse und kulturelle Aspekte von Migrationsgeschichte in Deutschland und
- Kooperationspartner und Projektmanager.

Besonders wichtig ist, diese Vielfalt der Aufgaben bei der Besetzung der Landeskoordinationsstelle zu berücksichtigen. In Nordrhein-Westfalen bringt die Landeskoordinatorin ein Kompetenzprofil mit, das neben Erfahrungen im Unterrichten und Beraten auch Bereiche wie Evaluation, Budgetplanung, schulisches Rechtswissen und Erfahrung im Bereich der Konzept- und Curriculaentwicklung umfasst. Bei der Besetzung der Landeskoordinationsstelle sollte darüber hinaus bedacht werden, dass neben der fachlichen Expertise auch personale Kompetenzen wichtig sind, die die Identifizierung der Zielgruppe mit dem Netzwerk positiv beeinflussen.

In Nordrhein-Westfalen wird die Landeskoordination fachlich unterstützt durch das MSW, das MAIS, die RAA, das Sprechergremium sowie durch externe Beratung im Bereich Projektmanagement, Kommunikation und Personalmanagement mit interkulturellem Schwerpunkt. Sie verfügt über keinen Haushalt bzw. kein Budget. In diesem Zusammenhang erhalten die Netzwerkpartner eine besondere Bedeutung und Funktion, die im Folgenden genauer erläutert wird (vgl. 1.9f)

In Nordrhein-Westfalen hat der erfolgreiche Netzwerkaufbau dazu geführt, dass weitere hauptamtliche personelle Ressourcen notwendig wurden. Mit Unterstützung des MSW und des MAIS wurden daher im Kalenderjahr 2010 zwei weitere Projektkoordinatoren mit jeweils einer halben Stelle eingestellt. Die beiden zusätzlichen MitarbeiterInnen sollen der Landeskoordination zuarbeiten und vornehmlich in den Handlungsfeldern „Potentiale gewinnen“, „Ausbildung begleiten“ und „Personalentwicklung gestalten“ Aufgaben übernehmen.

In einem gesonderten Abschnitt werden die Aufgaben und Herausforderungen im Bereich der Netzwerkmoderation in Nordrhein-Westfalen behandelt (vgl. 2.1).

1.7 Das Netzwerk entwickelt sich

Seit der Gründung im November 2007 hat sich die Arbeit des Netzwerks sowohl strukturell als auch qualitativ kontinuierlich weiterentwickelt. Zahlreiche Maßnahmen und Projekte wurden mit Unterstützung der Netzwerkmitglieder, von Kooperationspartnern wie z. B. Stiftungen, von Lehrerverbänden, Zuwanderer-Organisationen oder vom Elternnetzwerk NRW sowie politischen Akteuren und Universitäten realisiert. Die daraus resultierenden Erfahrungswerte wurden 2010 in die konzeptionelle und strategische Ausrichtung der Netzwerkaktivitäten eingearbeitet und konstituieren sich in drei Handlungsfeldern:

- Potentiale gewinnen
- Ausbildung begleiten
- Personalentwicklung gestalten

Im Rahmen des Bundeskongresses „Lehrkräfte mit Migrationshintergrund“ im März 2010 wurden diese drei Handlungsfelder gemeinsam mit Vertretern aus der Lehrerbildung, Lehrkräften, Schulleitungen und Akteuren aus dem erweiterten Bildungsbereich bearbeitet. Die vielseitigen Ansätze, Erfahrungswerte, Modellprojekte und Empfehlungen wurden in einer Kongressdokumentation⁶ zusammengefasst, deren Herausgeber das BAMF ist (www.bamf.de).

Zu beachten:

- Das Handlungskonzept, die interministerielle Unterstützung, die personelle Struktur sowie die formalen Voraussetzungen in Nordrhein-Westfalen wurden von Beginn an aufeinander abgestimmt. In der Anfangsphase steht jedes junge Netzwerk vor der Herausforderung, ein vielfältiges Aufgabenspektrum auf der einen mit noch eingeschränkten Kapazitäten auf der anderen Seite zu verbinden. Daraus resultieren erste wichtige Handlungsschritte für den effektiven Netzwerkaufbau: Handlungs- und Leistungsfähigkeit entwickeln, eine Vertrauensbasis zu potentiellen Kooperationspartnern aufbauen, Mitglieder in Prozesse einbinden und ehrenamtliche Strukturen schaffen.
- Die Landeskoordination in Nordrhein-Westfalen muss sich auf zentrale Aufgaben konzentrieren, insbesondere Kompetenzen im Bereich Projektmanagement und Netzwerkmoderation auszubauen und intensiv Werbung für das Netzwerk und dessen Leitmotive zu betreiben. Letzteres verlangt eine gezielte und durchdachte Kommunikationsarbeit, um die Arbeit des Netzwerks über mehrere Kanäle und auf unterschiedlichen Ebenen zu verbreiten und Akteure aus verwandten Themenfeldern einzubinden. Dieser strategisch-konzeptionelle Ansatz ist im Handlungskonzept (Stand Nov. 2007) vom Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW (MSW) formuliert worden.

6 BAMF: Kongressdokumentation „Bundeskongress Lehrkräfte mit Migrationshintergrund“ (2010).

1.8 Phasen der Netzwerkentwicklung und Maßnahmen

In der folgenden Abbildung 3 werden die einzelnen Phasen des Netzwerkaufbaus (Initiierung, Stabilisierung und Verfestigung) vorgestellt und die für die jeweilige Phase typischen Entwicklungsschritte benannt. Die Erfahrungen aus Nordrhein-Westfalen zeigen, dass diese Entwicklungsschritte notwendig sind, jedoch nicht unbedingt in der unten angegebenen Reihenfolge aufeinanderfolgen müssen.⁷

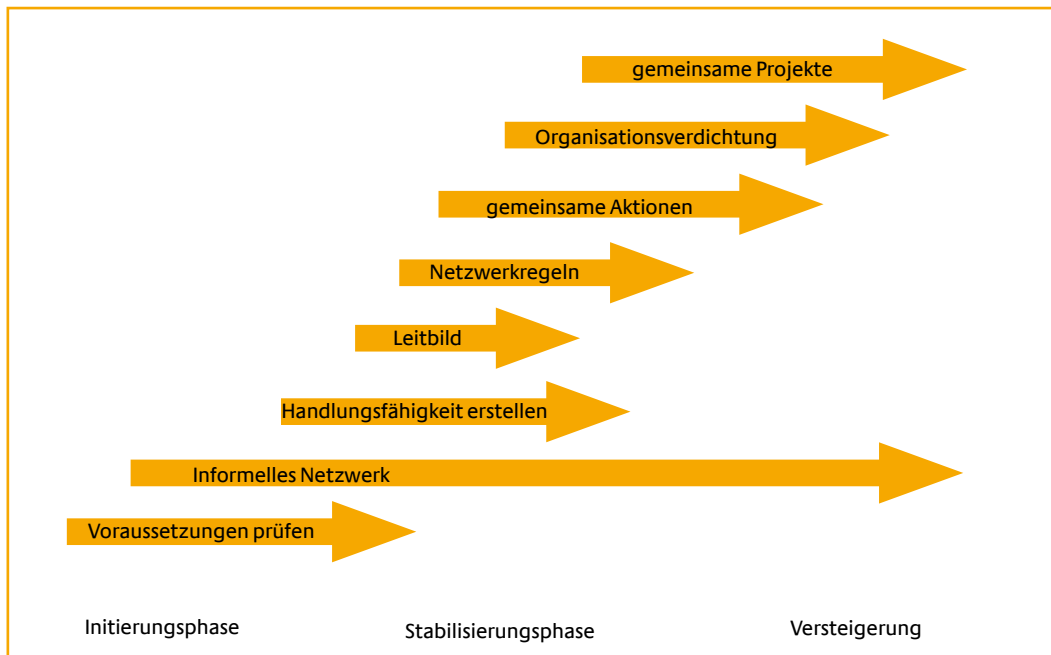


Abb. 3: Modellbeispiel: Grundmuster eines Netzwerkaufbaus. Quelle: Teller, M., und Longmuß, J. (2007).

Die Maßnahmen, die in den unterschiedlichen Phasen der Netzwerkentwicklung zum Tragen kommen, werden anhand der folgenden Matrix beschrieben (Abb. 4). Sie stellt die konkrete Zuordnung zu den Teilbereichen (Ebenen) und Entwicklungsphasen der Netzwerkarbeit dar und verdeutlicht, wie komplex die Gestaltung der Aufgaben und Aufgabenbereiche ist.

⁷ Vgl. Teller, M., und Longmuß, J. (2007).

Maßnahmen am Beispiel NRW

Teilbereiche	Initiierungsphase	Stabilisierungsphase	Verstetigungsphase
Strategie und Entscheidung	<p>Start-Workshop und Zielvereinbarungen am 26.06.2006</p> <p>Handlungskonzept</p> <p>Entscheidungsstrukturen</p> <p>Stellenbeschreibung</p> <p>Budgetierung</p> <p>Gründung des Netzwerks im November 2007</p> <p>Externe Beratung und Unterstützung im Bereich Projektmanagement, Kommunikation und Personalmanagement</p>	<p>Definition von Evaluationskriterien</p> <p>Ausbau der organisatorischen Differenzierung</p> <p>Akquise von Sponsoren</p> <p>Strategische Entwicklung externer Kooperationen und Projekte</p>	<p>Selbstevaluation</p> <p>Controlling</p> <p>Managementreviews</p> <p>Partnergewinnung</p> <p>Vereinbarung externer Kooperationen</p>
Sozial- und Organisationsentwicklung	<p>Ausbau-Workshop am 04.05.2007</p> <p>Aufgabenverteilung: Wahl des Netzwerksprechers im Januar 2008</p> <p>Abordnung der Landeskoordinatorin im Februar 2008</p> <p>Sprachregelung</p>	<p>Moderationstraining</p> <p>Bilanz-Workshop</p> <p>Teambildung</p> <p>Zuständigkeiten/Aufgabenteilung klären</p>	<p>Personalentwicklung</p> <p>Mitarbeiter-Qualifizierung</p>
Operatives Management	<p>Leistungsmerkmale und Nutzen klären</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Strategien zur Projektführung</p> <p>CI-Entwicklung Präsentationsmaterial</p> <p>Einrichtung des Netzwerkbüros</p>	<p>Projektentwicklung</p> <p>Projektpräsentation</p> <p>Einrichtung eines Sprechergremiums</p> <p>Kontakte zu (potentiellen) Partnern</p>	<p>Erweiterung des Leistungsspektrums</p> <p>Laufendes Mitgliedermanagement</p> <p>Finanzcontrolling</p> <p>Erweiterung der Handlungsfelder</p>
Information und Kommunikation	<p>Kommunikationsplattform</p> <p>Kommunikations- und Dokumentationsregeln</p>	<p>Informationsdienst, PR</p> <p>Leitstelle = Netzwerkbüro</p>	<p>Pflege und Ausbau des Intranets</p> <p>Ausbau Medienarbeit</p>
Fachliches Leistungsspektrum	<p>Aufgabenbeschreibung der Landeskoordination</p> <p>Projekt-Workshop</p> <p>Qualitätsleitlinien</p> <p>Auswertungs-Workshop</p>	<p>Abwicklungs koordinierung</p> <p>Partnerbewertung</p> <p>Wissensmanagement</p>	<p>Berichtswesen einpflegen</p> <p>Qualitätsmanagement</p>

Abb. 4: Maßnahmematrix. Quelle: In Anlehnung an Teller, M., und Longmuß, J. (2007).

1.9 Partner gewinnen

Die Partnergewinnung gehört zu den wichtigsten Prozessen in der Netzwerkarbeit und damit zu den zentralen Aufgaben der Landeskoordination. Der Aufbau tragfähiger Kooperationen und Partnerschaften ist integraler Bestandteil eines erfolgreichen Netzwerkaufbaus und der daraus resultierenden Netzwerkarbeit – dies ist zudem ein Prozess, der Zeit in Anspruch nimmt. Das Netzwerk in NRW arbeitet mit folgenden Partnern zusammen und/oder ist mit diesen im Gespräch:

- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS)
- Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur, und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MFKJKS NRW – Förderung von Sportprojekten)
- Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA), Nordrhein-Westfalen
- Stiftungen (u. a. Gemeinnützige Hertie-Stiftung, ZEIT-Stiftung, Stiftung Mercator, Heinrich-Böll-Stiftung, START-Stiftung, Peter Ustinov Stiftung) sowie Begabtenförderwerke
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
- Zentren für Lehrerbildung an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen
- alle großen Lehrerverbände und Lehrgewerkschaften
- Studienseminare für Lehrämter aller Schulformen in Nordrhein-Westfalen
- Elternnetzwerk NRW
- Zuwanderer-Organisationen (Landesintegrationsrat – LAGA, Elternnetzwerk NRW)
- Landesanstalt für Medien des Landes Nordrhein-Westfalen
- Netzwerke in der Bildungsarbeit

1.9.1 Spezifische Bedeutung und Funktion von Partnern

Mit den oben aufgeführten Partnern werden teils individuelle Projekte, teils im Verbund realisierte Vorhaben durchgeführt. Dabei kommen unterschiedliche Ressourcen zum Tragen; sie bilden jeweils einen wichtigen Baustein in der Umsetzung von Maßnahmen, der Entwicklung neuer Prozesse (Innovation) und der Erweiterung der Handlungsfelder (s. unten, Abb. 5).

Wünschenswert für eine erfolgreiche Kooperation ist, dass alle Partner spezifische Qualifikationen und Erfahrungen bzw. entsprechende andere Ressourcen in das Projekt einbringen. Generell ist es sinnvoll, bei der Planung eines Projektes darauf zu achten, dass sich die Kompetenzbereiche der einzelnen Partner ergänzen. Die Erfahrung in Nordrhein-Westfalen zeigt, dass ein Projekt von den unterschiedlichen Impulsen durch die verschiedenen Kooperationspartner lebt.

Folgende Ressourcen bringen die Partner des Netzwerks in NRW in die Netzwerkarbeit ein:

- Finanzmittel
- Fachliche Expertise
- Sonstige materielle und ideelle Förderung

- Multiplikatoren und weiterführende Netzwerke
- Soziales Kapital / ehrenamtliches Engagement
- Prestige und Image
- Engagement

1.9.2 Ressourcenbündelung

Die Handlungsfähigkeit des Netzwerks wird maßgeblich durch die Bündelung von Ressourcen (Mitglieder, Partner etc.) bestimmt. Die Anzahl der Partner kann daher auch ein Erfolgsfaktor sein, weil auf diese Weise mehr Planungs- und Handlungsmöglichkeiten entstehen. Hierbei empfiehlt es sich, das Profil der jeweiligen Partner genau zu erarbeiten, um die qualitative Auswertung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (vgl. auch Kapitel 1.9.3) zu optimieren.

Zu bedenken ist, dass Ressourcen in Projekten sowohl additiv als auch komplementär gebündelt werden können. Eine additive Ressourcenbündelung entsteht häufig bei der gemeinsamen Umsetzung größerer Vorhaben, z. B. bei der Finanzierung von größeren Tagungen, indem die entstehenden Kosten durch mehrere Förderer übernommen werden. Eine komplementäre Ressourcenbündelung bezieht sich auf die konstruktive Zusammenführung von (Handlungs-)Bausteinen oder Leistungsmerkmalen, um für die Umsetzung von Vorhaben, Projekten und Maßnahmen die notwendigen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen. Das Beispiel Schülercampus zeigt, dass unterschiedliche Partner jeweils unterschiedliche Leistungen einbringen und sich so sinnvoll ergänzen (Konzeption, Veranstaltungsplanung, Bewerbungsverfahren, Referentenpool etc.).

Arbeitsaufwendige, ressourcen- und kostenintensive Beteiligungen an Projekten und Vorhaben setzen ein Vertrauensverhältnis voraus – Kooperation bedeutet somit Übereinkunft in der gemeinsamen Umsetzung eines oder mehrerer Zielvorhaben. Eine zielgerichtete Bündelung von Ressourcen und deren Einsatz im Rahmen von Projekten ermöglicht es, den Nutzen (Ergebnisse, Synergien, Differenzierung etc.) sowohl qualitativ als auch quantitativ zu erhöhen. Wie in Abbildung 5 dargestellt, können verschiedene Partner ihre individuellen Beiträge (Ressourcen) zur Realisierung/Umsetzung von Projekten einbringen (beispielsweise Projektvorhaben). Der gewonnene Nutzen aus diesen Projekten kann dann ebenso vielseitig sein wie die eingebrachten Ressourcen und steht allen Projektpartnern und -beteiligten zur Verfügung.

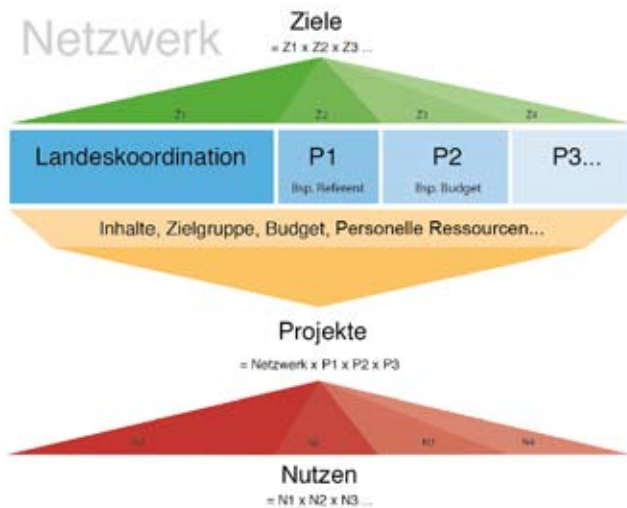


Abb. 5: Ressourcenbündelung. Quelle: Yaman Communications.

1.9.3 Partner-Profil anlegen

Die Erarbeitung des Profils der jeweiligen Partner ist im Rahmen der Planung und Ausführung von Maßnahmen wie auch zur Strukturierung der Netzwerkarbeit sehr hilfreich. Dabei ist zu beachten, dass jedes Partnerprofil individuelle und unterscheidbare Merkmale aufweist und zudem nicht statisch ist, d. h., es kann sich im Laufe der Kooperationsbeziehung verändern (vgl. Abb. 6).

Anforderungen	Merkmale
Beschreibung der Leistungen	Immaterielle Unterstützung in der Werbung für das Netzwerk (Einladung zu Tagungen/ Workshops), Veröffentlichung in eigenen Medien
Welchen Nutzen hat das Netzwerk?	Wichtiger Multiplikator für Werbemaßnahmen bei den Betroffenen und Impulse für inhaltliche Schwerpunkte (Bottom-up)
Qualifikationen des (neuen) Partners?	Erfahrungswerte in den Bereichen Bildung, Arbeit und Soziales im interkulturellen Kontext
Kompetenzen und Erfahrungen?	Zusammenarbeit mit Behörden und Verbänden, Elternarbeit, Organisation von Tagungen
Ressourcen des Partners?	Elternakademie, über 50 Vereine, Kooperation mit Organisationen auf Bundesebene und mit kommunalen Netzwerken der Elternmitwirkung und -bildung
Welche Ressourcen müssen wir bereitstellen?	Mitglieder des Netzwerks werden als Ansprechpartner benannt, und es wird ein fortwährender Austausch angestrebt
Funktion des Partners im Netzwerk?	Multiplikator, Wissenspool

Abb. 6: Profil eines Partners am Beispiel des Elternnetzwerks NRW. Quelle: In Anlehnung an Teller, M., und Longmuß, J. (2007)

Es finden sich heute unzählige Unternehmen in Deutschland, die sich in der ein oder anderen Form – sei es Sponsoring, Spenden, Stiftungen oder Einzelinitiativen – für das Gemeinwohl engagieren (Öffentlich-Private Partnerschaft).⁸ Allerdings fällt ihre Interpretation und Ausgestaltung des sozialen Engagements immer auch individuell, d. h. unter-

⁸ Vgl. Heuskel, D., in: Corporate Citizenship in Deutschland (2010).

schiedlich aus. Zudem ist eine solche Partnerschaft mit Akteuren aus der Wirtschaft in den meisten Fällen nicht formell geregelt und in vielen Fällen auch kurzfristig. Diese Umstände können zu Planungsunsicherheit bei der Umsetzung von Projekten führen. Partner-Profile können hier Abhilfe schaffen, indem ein konkreter Rahmen (Inhalt und Umfang) für die Zusammenarbeit geschaffen wird.

1.9.4 Akquise von Partnern

Eine der zentralen Fragen und Aufgaben innerhalb der Netzwerkarbeit ist – wie bereits angedeutet - die Akquise von Partnern. In diesem Abschnitt werden einige konkrete Schritte und Erfahrungen des Netzwerks in NRW näher dargestellt.

Pressearbeit

Durch die Pressearbeit werden der Öffentlichkeit wichtige Informationen und aktuelle Meldungen über das Projekt / das Netzwerk bereitgestellt. Dies kann in Form unterschiedlicher Formate wie z. B. Pressemitteilungen, Berichte, Reportagen in wiederum unterschiedlichen Medien (Print, Online, Radio, TV) geschehen. Die Pressearbeit bietet für ein breites Publikum die Möglichkeit, sich mit dem Anliegen des Netzwerks vertraut zu machen. Eine regelmäßige Aktualisierung und Pflege der Verteiler und entsprechender Produkte (Homepage etc.) unterstützt den Streueffekt des Anliegens seitens des Netzwerks.

Informationsmanagement

Potentielle Partner gezielt mit Informationen und Ideen zu versorgen, hat sich in Nordrhein-Westfalen als gewinnbringend für die Kooperationsbereitschaft und Partnerpflege erwiesen. Das Informationsmanagement sollte dabei stets auch mit strategischem Handeln verbunden sein: planen, filtern, ausführen, kontrollieren; es stellt daher ein wichtiges Instrument dar, um die verschiedenen Partner zu aktivieren und zusammenzubringen.

Vielseitige Beteiligungsformen

Potentielle Partner müssen darüber informiert werden, wie sie sich an Projekten bzw. der Netzwerkarbeit beteiligen können. Die Entwicklung und Umsetzung von Projekten kann unterschiedlich verlaufen: Verschiedene Partner tun sich etwa für eine bestehende Projektidee zusammen und setzen diese gemeinsam um, und zugleich können neue Projekte aus bereits bestehenden Beziehungen und Arbeitsgruppen entstehen. Die individuellen Profile der Partner und die jeweiligen Projektvorhaben geben hier einen wichtigen Orientierungsrahmen für die Entwicklung von Projekten und für die Bündelung von Ressourcen.

Individuellen Gewinn und Nutzen vermitteln

Jeder Partner oder Projektteilnehmer (Mitglied, Partner etc.) zieht einen spezifischen Nutzen aus der Zusammenarbeit – dies ist sowohl bei der Zielbeschreibung wie auch in der Kommunikation zu beachten. Die mit dem jeweiligen Projekt gemeinsam verfolgten Ziele/ Ergebnisse sollten jedoch jederzeit allen Partnern klar und transparent sein; ebenso sollten sie den individuellen Anliegen vorangestellt werden. Diese Faktoren sind wichtig für die Beziehungen der beteiligten Partner untereinander und sichern die Qualität der Projekte. Die Partner setzen sich gemeinsam Ziele und verhelfen dem Projekt somit zum größtmög-

lichen Erfolg. Ihre persönliche/individuelle Nutzenbilanz müssen sie dagegen jeweils für sich selbst bewerten.

1.9.5 Beispiele für gelungene Kooperationsarbeit

Das Netzwerk in NRW hat seit 2008 mehrere Projekte und Vorhaben umgesetzt und dabei mit einer Reihe von Partnern kooperiert. Die folgende Übersicht stellt kurz einige Projekte vor und gibt die wichtigsten Rahmendaten an, mit dem Ziel, so einen wenn auch knappen Eindruck von der Vielfalt der möglichen Projekte zu geben.

Bundeskongress „Lehrkräfte mit Migrationshintergrund“, 2010

- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (finanzielle Mittel und fachliche Expertise)
- Planung: Netzwerkplenum, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Universitäten, Partner sowie Vertreter der Kultusministerkonferenz
- Fachliche Expertise und Referentenpool durch alle Beteiligten
- Teilnehmerzahl: ca. 200
- Durchführung 08./09.03.2010

Im Rahmen des bundesweiten Integrationsprogramms veranstaltete das Netzwerk gemeinsam mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge den Bundeskongress „Lehrkräfte mit Migrationshintergrund. Potenziale gewinnen. Ausbildung begleiten. Personalentwicklung gestalten“. Der Bundeskongress mit Experten aus Wissenschaft und Praxis, Vertretern der Landes- und Bundespolitik sowie bildungspolitischen Akteuren bot eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer.

InterCup 2010 – Ort der Begegnung

- Innenministerium NRW, Integration durch Sport (finanzielle Mittel)
- Planung: Netzwerkplenum, externe Agentur und Partner
- Teilnehmerzahl: 32 Schulmannschaften mit insgesamt ca. 450 Teilnehmenden
- Durchführung 08.07.2010

Integration findet nicht nur am Wohnort, Arbeitsplatz oder in der Schule statt. Sie vollzieht sich auch im Sport, in der Kunst und Kultur. Das Netzwerk Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in NRW unterstützt und entwickelt daher interdisziplinäre Projekte, die auf allen Handlungsfeldern ansetzen. Der InterCup verbindet Sport, Kultur, Begegnung, Spaß und Bildungs- bzw. Berufsorientierung. Rund um das Fußballturnier werden die Schülerinnen und Schüler über mögliche Berufsfelder und Ausbildungsmöglichkeiten, insbesondere im öffentlichen Dienst, informiert.

Juniornetzwerk „Lehramtsstudierende mit Zuwanderungsgeschichte“

- TU Dortmund (finanzielle und personelle Mittel)
- Projektleitung durch ein Mitglied des Netzwerks Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte
- Fachliche Expertise durch die Landeskoordination
- Gründung 20.05.2010

Der Aufbau eines akademischen und sozialen Studierendennetzwerks an der TU Dortmund erfolgt unter der Zielsetzung, mit interkulturellen Veranstaltungen den Austausch kulturellen Wissens und kulturspezifischer Erfahrungen an der TU Dortmund zu fördern. Darüber hinaus möchte es für die Potentiale sensibilisieren, die aus bikulturellen und bilingualen Erziehungserfahrungen hervorgehen können.

Schülercampus „Mehr Migranten werden Lehrer“

- Hertie-Stiftung, ZEIT-Stiftung; ab 2011 auch Peter Ustinov Stiftung (finanzielle Mittel und fachliche Expertise)
- Planungsgespräche erfolgen in Zusammenarbeit mit dem Netzwerkplenum
- Fachliche Expertise und Referentenpool durch die Netzwerkmitglieder und Partner
- Teilnehmerzahl: 30 Abiturienten pro Veranstaltung
- Durchführung 2009/2010; die nächste Veranstaltung ist für Februar 2011 geplant

Auf Initiative der ZEIT-Stiftung und mit Unterstützung der Hertie-Stiftung konnte seit 2009 der Schülercampus „Mehr Migranten werden Lehrer“ durchgeführt werden. Am Lehrerberuf interessierte Schülerinnen und Schüler mit Zuwanderungsgeschichte erhalten während des viertägigen Seminars Informationen rund um das Berufsfeld Lehrer. Mitglieder des Netzwerks Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte unterstützen den Schülercampus, indem sie Referententätigkeiten übernehmen oder sich als Paten für die angehenden Studierenden zur Verfügung stellen.

Horizonte-Stipendienprogramm für angehende Lehrkräfte mit Migrationshintergrund

- Gemeinnützige Hertie-Stiftung
- Fachliche Expertise: Mitglieder aus dem Netzwerk Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte stehen für die Auswahljürys zur Verfügung
- Durchführung jährlich

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung führt seit 2008 ein Lehramtsstipendienprogramm durch, das sich speziell an angehende Lehrkräfte mit Migrationshintergrund richtet. Das Netzwerk Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in NRW kooperiert seit 2008 mit dem Horizonte-Programm und entsendet jedes Jahr Netzwerkmitglieder in die Auswahljürys des Programms.

StuBO-Qualifizierung für Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte

- Stiftung Partner für Schule NRW (mit Mitteln des MAIS NRW und ESF-Mitteln)
- Fachliche Expertise und Referentenpool durch Netzwerkmitglieder
- Teilnehmerzahl: 21
- Durchführung 08.02.2010

Die modular aufgebaute StuBO-Qualifizierungsmaßnahme⁹ wurde für einen gesonderten Durchgang speziell auf Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte ausgerichtet. StuBO-Koordinatorinnen und -Koordinatoren werden u. a. für Aufgaben in den Bereichen Berufs- und Studienorientierung an weiterführenden Schulen in Nordrhein-Westfalen qualifiziert.

2 Netzwerkarbeit

2.1 Moderation und Intermediarität

Die Landeskoordination unterstützt Arbeitsabläufe des Netzwerks wie auch Prozesse zwischen Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen, indem sie diese je nach Bedarf begleitet und berät. Sie ist der erste Ansprechpartner für alle Beteiligten und übernimmt in der Regel eine Moderationsfunktion. Die Netzwerkmoderation bildet damit einen Tätigkeitsschwerpunkt der Landeskoordination.

Am Beispiel des Netzwerks in NRW können folgende Handlungsebenen identifiziert werden:

Handlungsebenen	Merkmale/Aufgaben der Landeskoordination
Leitungsgremium	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsmanagement ■ konzeptionelles Arbeiten ■ Kommunikation zwischen Schulaufsicht, Lehrkräften, Ministerien und anderen Partnern herstellen ■ interkulturelle Mediation
Ministerien	<ul style="list-style-type: none"> ■ parteiübergreifender Konsens ■ Öffentlichkeitsarbeit ■ Anbindung an den „Nationalen Integrationsplan“ und seit Mai 2010 an den „Koalitionsvertrag“ Bündnis 90/Grüne und SPD
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung von Mitgliedern: individuell, kultursensibel und schulrechtlich qualifiziert ■ Coaching von Mitgliedern: objektive Standortbestimmung ■ Werbung von Mitgliedern: Information und Identifikationsfläche
Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ zielorientiert ■ mediativ ■ partizipativ ■ keine direktive Beratungssituation
Partner und Sponsoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integrität allen Partnern gegenüber ■ nachhaltig ■ fachlich differenziert und intrinsisch motiviert
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ alle Medien: Hörfunk, Print, TV, Internet

Abb. 7: Netzwerkmoderation und Intermediarität

⁹ Weitere Infos unter: <http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/dev/t3/stubo/grusswort/stubo-projekt.html>

Die Landeskoordination übernimmt eine grundlegende Kommunikationsfunktion zwischen den unterschiedlichen Handlungsebenen bzw. Akteuren; dies ermöglicht die Initiierung und den Ausbau der Netzwerkarbeit. Das Anforderungsprofil an die Landeskoordination verlangt insofern hohe Kompetenzen in der Vermittlung zwischen zwei und mehr Akteuren. Die erforderliche intermediäre Professionalität und Authentizität zeigt sich besonders in folgenden Situationen:

- als Prozessbegleitung bei Entscheidungen, die institutionenübergreifend getroffen werden müssen
- im Bereich der interkulturellen Kommunikation
- im politischen Bereich durch parteiunabhängige Entscheidungen
- an der Schnittstelle zwischen einem ehrenamtlich organisierten Netzwerk und den staatlichen/institutionellen Partnern (Beispiel: eigener Beamtenstatus = Loyalitätsverpflichtung gegenüber dem Dienstherrn)

2.2 Information und Kommunikation

In Organisationen, die in hohem Maße auf ehrenamtlichem Engagement aufbauen, spielt die Motivation des Einzelnen eine besondere Rolle. Diese – und damit letztlich sein Engagement – hängt wiederum davon ab, auf welche Weise er in die Abläufe einer Organisation eingebunden ist.¹⁰ Kommunikation und Transparenz sind an dieser Stelle entscheidend.

Die Kommunikation in Netzwerken erfolgt wie in nahezu jeder Organisationsform über einen offiziellen und einen inoffiziellen Kommunikationskanal. Offizielle bzw. formelle Kommunikation ist von oben nach unten gerichtet und äußert sich in Form von Zielvorgaben und Informationsarbeit. Inoffiziell bzw. informell findet Kommunikation im Rahmen von privatem Informations- und Meinungs austausch statt (horizontal). Im ehrenamtlichen Bereich kommt Letzterer daher neben der formellen Kommunikation (vertikal) eine besondere Bedeutung zu: Sie ist für den Aufbau ehrenamtlicher Strukturen (Motivation, Engagement) insofern wichtig, als sich im nicht-hierarchischen Netzwerk Mitglieder unmittelbar in Prozesse einbringen können (partizipative Gesprächskultur).

Informelle Kommunikation kann folgende Merkmale aufweisen: Sie ist spontan und erfolgt zufällig, ohne dass beispielsweise eine Tagesordnung vorliegt; sie findet im Dialog statt, ist aufgabenbezogen und erfüllt oft auch eine soziale Funktion; schließlich zeichnet sie sich in der Regel durch eine informelle Sprache und fehlende Dokumentation aus (vgl. Abb. 8: Ebene I). Informelle Kommunikation ist interaktiv wie auch reichhaltig und gibt im Netzwerk z. B. die Gelegenheit zum Kennenlernen, zum Gedankenaustausch oder zur Bindung an Bezugsgruppen.¹¹

¹⁰ Theorie aus der Human-Relations-Bewegung. Sie betont, dass die Motivation des Einzelnen und sein Engagement bei der Arbeit davon abhängen, wie dieser persönlich in die Abläufe einer Organisation eingebunden ist.

¹¹ Vgl. Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation.

Abbildung 8 zeigt eine abstrakte Darstellung von kommunikativer Dichte in Netzwerken. Kommunikation findet immer und jederzeit statt (Ebenen I bis III). Innerhalb der konkreten Interaktion zwischen Mitgliedern verdichtet sich Kommunikation (Ebene II). Im Bereich der Organisation ist die kommunikative Dichte dort am höchsten, wo das Netzwerkbüro und konkret die Landeskoordination Ausgangspunkt für gezielte Information und Kommunikation ist.

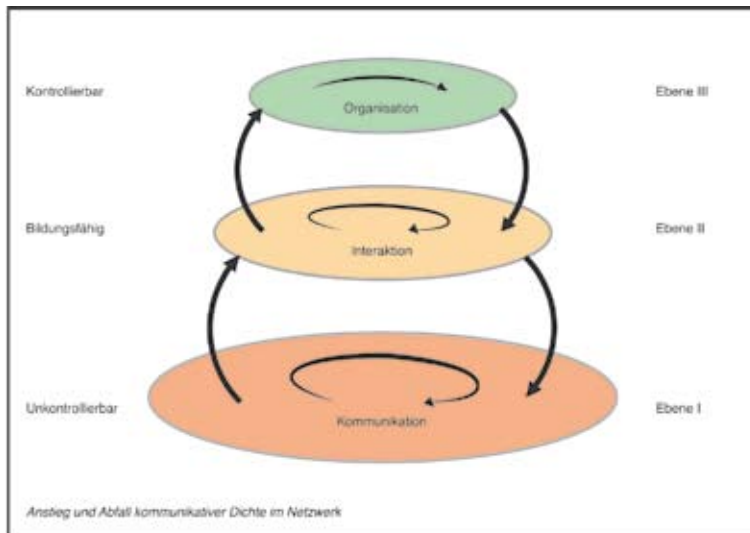


Abb. 8: Kommunikative Dichte in Netzwerken.
Quelle: Roth, S. (2005)

2.3 Evaluation

Die Erreichung der strategischen und operativen Ziele eines Netzwerks kann anhand eines internen Indikatorensystems überprüft werden; sowohl Input (Budget, Personaleinsatz) und Output (Anzahl der Maßnahmen) also auch Outcome (Wirkung bei den Mitgliedern) sollten gemessen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen dazu bei, die Netzwerkarbeit fortlaufend zu optimieren.

3 Erfolgsfaktoren

Das Netzwerk „Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in NRW“ hat eine spürbare Eigendynamik und Wirkungskraft entwickelt.¹² Die Erfahrungswerte und Datenlage zeugen von einer positiven Entwicklung. Entsprechend den in der Maßnahmenmatrix vorgestellten Teilbereichen (vgl. Abb. 4) können als die wichtigsten Erfolgsbausteine für Nordrhein-Westfalen genannt werden:

Strategie- und Entscheidung

- „Wir-Gefühl“: „Ich habe es geschafft. Das kannst du auch!“ Die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Visionen ist ein essentieller Baustein, um Identifikationsmerkmale für die Netzwerkmitglieder zu schaffen. Das Netzwerk bildet

¹² Vgl. Raiser (2010). In: Kongressdokumentation

einen formellen Rahmen und bündelt Ressourcen, um bildungspolitische Prozesse aktiv (Partizipation, Bottom-up, Inklusion) mitzugestalten. Der Titel „Netzwerk Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“ wurde von den Initiatoren bewusst gewählt, um das Kernziel des Projektes und den selbstbewussten Umgang mit der eigenen Zuwanderungsbiographie zu betonen.¹³ Orte der Begegnung (Projekte, Tagungen, Workshops) werden geschaffen, um den Austausch aller Beteiligten (Mitglieder, Partner, Unterstützer) zu fördern.

- **Nutzen:** Die derzeit ca. 400 Mitglieder, die zahlreichen Partner und die vielfältigen Aufgabenfelder unterstreichen den Nutzen, den das Netzwerk offenkundig stiftet. Erfahrungswerte zeigen, dass sowohl extern (Kooperationsbereitschaft, materielle und immaterielle Unterstützung) als auch intern (Mitglieder) ein großes Interesse besteht, die interkulturelle Dimension von Bildung und Erziehung in Deutschland zu fördern. Besonders deutlich wurde dies im Rahmen des Bundeskongresses im März 2010. Inzwischen entstehen bundesweit Netzwerke für Lehrkräfte mit Migrationshintergrund. NRW stellt dabei seine fachliche Expertise und seine Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit zur Verfügung.
- **Evaluation:** Das Netzwerk überprüft die strategischen und operativen Ziele anhand eines internen Indikatorensystems. Sowohl Input (Budget, Personaleinsatz) und Output (Anzahl Maßnahmen) von Ansätzen und Projekten, als auch Outcome (Wirkung bei den Mitgliedern) werden gemessen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen (Prozesserfahrung) wird die Netzwerkarbeit fortlaufend verbessert. Verdeutlicht werden kann dies am Beispiel des Schülercampus (beispielsweise Anzahl der Schülercampus-Teilnehmer in Relation zur Anzahl der Abiturienten, die ein Lehramtsstudium aufgenommen haben) oder auch am Beispiel des InterCup (jährlich steigende Besucherzahlen).

Sozial- und Organisationsentwicklung | Operatives Management und Fachliches Leistungsspektrum

- **Prozessorientiertes Management:** In ihrer Rolle als „Netzwerkmoderatorin“ vermittelt die Landeskoordination in NRW zwischen den verschiedenen Interessengruppen, schafft persönliche und organisatorische Akzeptanz, baut Vertrauen auf durch Authentizität und bringt ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in die strategische Planung ein. Die intermediäre Professionalität der Landeskoordination ist von zentraler Bedeutung, wenn es um das Handeln an Schnittstellen und die Kooperation mit Partnern geht. Angesichts der steigenden Mitgliederzahlen (ca. 400, Stand August 2010) und der Erweiterung und Intensivierung der Handlungsfelder des Netzwerks in NRW war die Einstellung von zwei weiteren Projektkoordinatoren ein wichtiger Schritt zur Stabilisierung der Handlungsfähigkeit des Netzwerks.

¹³ Vgl. Basar 2010. Ebenda

- **Marketing / PR:** Eine umfassende und intensive Öffentlichkeits- und Kommunikationsarbeit war in NRW von Beginn an im Handlungskonzept verankert. Federführend für die Informationsarbeit ist das MSW NRW. In einer Pressedokumentation wird eine umfangreiche, fortlaufend aktualisierte Sammlung von Veröffentlichungen über das Netzwerk in den Medien (Zeitungen, Fachbeiträge, Internet) sowie Ministerien bereitgestellt. Mit Hilfe externer Beratung wurde das Corporate Design des Netzwerks entwickelt und eingeführt. Bei der visuellen Kommunikation steht der Aspekt des Authentischen im Vordergrund. In allen Medien (Flyer, Internet, Print) werden gezielt kontextrelevante Bilder und Grafiken eingesetzt, um Identifikations- und Motivationsprozesse zu unterstützen. Projektpartner erhalten Dokumentationsmaterial (Berichte, Bilder, Grafiken) für die eigene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Multiplikatoren).

Information und Kommunikation

- **Information:** Im Netzwerk sind die Informationswege transparent, unbürokratisch und persönlich. Ein monatlicher Newsletter wird von der Landeskoordination erstellt und an die Netzwerkmitglieder sowie Partner versandt; er enthält aktuelle und relevante Informationen aus dem Netzwerk und darüber hinaus. Zusätzliche Informationen werden auf der Website der RAA (www.raa.de) bereitgestellt. Das Netzwerkbüro verwaltet zudem eine umfangreiche Datenbank mit kategorisierten Inhalten zu relevanten Themen. Angesichts der nun bundesweit entstehenden Netzwerke wäre die Einrichtung einer digitalen Plattform mit integrierter Datenbank für den Austausch von Inhalten sicherlich gewinnbringend.
- **Kommunikation:** Informelle Kommunikation ist für den Aufbau ehrenamtlicher Strukturen (Motivation, Engagement) wichtig, da sich die Mitglieder im nicht-hierarchischen Netzwerk unmittelbar in Prozesse einbringen können (Bottom-up). Dies ermöglicht, Potentiale freizusetzen sowie das Aufgabenfeld durch Initiativen von Netzwerkmitgliedern zu erweitern.

4 Zusammenfassung

Auf den vorangegangenen Seiten wurden bereits einige Merkmale der erfolgreichen Netzwerkarbeit in NRW zusammengetragen und verdeutlicht. Als Schlagworte seien hier deshalb nur noch einmal zusammenfassend genannt:

- klarer bildungspolitischer Auftrag durch das Handlungskonzept in Nordrhein-Westfalen
- innovatives und zeitgemäßes Thema: Interkulturelle Öffnung von Schule und Unterricht
- Mobilisierung von breitem ehrenamtlichem Engagement / Nutzung von sozialem Kapital

- differenzierte Ressourcenbündelung und organisatorische Arbeitsteilung
- partizipative Gesprächskultur und vielseitige Beteiligungsformen
- vielfältige Kooperationen und Partnerschaften

Perspektivisch

Das Netzwerk in NRW entwickelt sich ständig weiter, wobei die Mitglieder aus ihrer Erfahrung heraus klare Forderungen ableiten:

- **Eigenes Budget:** Das Netzwerk hat ohne eigenes Budget ein operatives Aufgabenfeld mit zahlreichen Projekten entwickelt. Durch differenzierte Ressourcenbündelung kompensiert das Netzwerk derzeit die fehlenden eigenen Finanzmittel. Vorteile entstehen für die Kooperationspartner da, wo jeder Partner die Ressourcen der jeweils anderen benötigt (korrelativ), um ein Ziel zu erreichen. Andererseits kann ein Budget, z. B. für Fahrtkosten der Gremienmitglieder, die interne Planungssicherheit erhöhen und Handlungsspielräume eröffnen.¹⁴
- **Expertenpool:** Das Netzwerk weist einen Pool von erfahrenen Fachkräften aus dem Bildungsbereich auf. In diesem Zusammenhang können Qualifizierungsmaßnahmen bspw. in Bereichen Diversity Management oder interkulturelle Mediation, helfen, dieses Wissen weiter auszubauen und somit auch die Beratungsleistung des Netzwerks kontinuierlich verbessern.¹⁵
- **Langzeitstudie:** Das Netzwerk und die Partner bieten die nötigen Rahmenbedingungen für eine breit angelegte Langzeitstudie zum Themenfeld Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte. Beispiel: Entlang der Übergänge Schule – Studium – Beruf könnten über einen Zeitraum von zehn Jahren Erfahrungen, Orientierungen, Rollenverständnisse und Vorstellungen der Teilnehmenden des Schülercampus untersucht werden.¹⁶

14 Cahit Basar, Netzwerksprecher Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte NRW.

15 Luigi Giunta, stellv. Netzwerksprecher Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte NRW.

16 Dr. Antonietta P. Zeoli, Landeskoordination Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte NRW.

B. Berliner Netzwerk der Lehrkräfte mit Migrationshintergrund



1 Netzwerkaufbau

Ziel der Berliner Aktivitäten ist es, mehr junge Menschen mit Migrationshintergrund für den Lehrerberuf zu gewinnen. Die Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) hat sich daher 2010 entschieden, ein Netzwerk bestehend aus Berliner Lehrkräften, Lehramtsstudierenden sowie Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärtlern mit Migrationshintergrund aufzubauen. Als Projektpartner fungieren die Freie Universität sowie die Humboldt-Universität zu Berlin. Diese sind personell wie auch fachlich an den geplanten Projekten und Aktivitäten im Bereich der Schülerwerbung und Lehrerausbildung beteiligt; hierfür erhalten sie neben eigenen Mitteln eine Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds. Eine hauptamtlich tätige Landeskoordination mit Migrationshintergrund, die sowohl die notwendige fachliche Kompetenz als auch beruflichen Erfahrungen mitbringt, erhöht die Chancen für die realistische Umsetzung des Vorhabens. Sie bietet vor allem eine Identifikationsfläche für die Betroffenen.

Die Berliner Ausgangslage ist damit – im Vergleich zum Netzwerkaufbau in NRW – eine deutlich andere. Bereits zu Beginn des Netzwerkaufbaus und der begleitenden Aktivitäten in der Lehrerausbildung stehen zwei starke universitäre Partner mit Ressourcen zur Verfügung. Die enge Begleitung durch die SenBWF ermöglicht eine nachhaltige Verankerung der Aktivitäten und sichert Rückhalt in der politischen Sphäre.

1.1 Ziele und Aktivitäten

Das Berliner Netzwerk für Lehrkräfte mit Migrationshintergrund (Netzwerk LmM) möchte Migrantinnen und Migranten dazu motivieren, den Bildungsbereich im Land Berlin vielfältig und aktiv mitzugestalten.

Im Fokus der Aktivitäten soll neben der Werbung begabter Oberstufenschülerinnen und -schüler für den Lehrerberuf vor allem die intensive Begleitung während des Studiums und im Vorbereitungsdienst stehen. Auftakt sollte in Berlin ein Berufsorientierungsangebot sein, das sich am Schülercampus-Modell der ZEIT-Stiftung orientiert und erstmals im Juni 2011 stattfinden wird. In Berlin soll die Werbung für den Lehrerberuf bedarfsgerecht und insbesondere auch für sogenannte Mangelfächer wie die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) erfolgen.

Folgende Aufgaben für das Netzwerk können daraus abgeleitet werden:

- Informationen über den Lehrerberuf für interessierte Schülerinnen und Schüler und deren Eltern aufbereiten und veröffentlichen
- jährlich stattfindendes Berufsorientierungsangebot, z. B. 2011 Schülercampus für 30 Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II; Projektpartner: FU Berlin / HU Berlin, Hertie-Stiftung, ZEIT-Stiftung mit anschließender Begleitung der Teilnehmenden im Rahmen eines Mentorenprogramms
- Erstsemesterbegleitung
- Mentoring für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende insbesondere an den Übergängen
- Unterstützung für Referendare und Berufsanfänger

1.2 Entstehungsgeschichte

Der offizielle Startschuss des Berliner Netzwerks der Lehrkräfte mit Migrationshintergrund fand im Rahmen einer Pressekonferenz am 15. September 2010 auf dem Gelände der Humboldt-Universität zu Berlin statt. Hier zeigte sich bereits, wie groß das Interesse der regionalen Medien an diesem Thema ist. Das Referat Lehrerbildung und das Wissenschaftsressort der SenBWF haben durch die Kooperation mit den beiden Universitäten und mit der Bewilligung der ESF-Mittel wesentliche Weichen für das Berliner Netzwerk gestellt; das Netzwerk hat damit eine grundlegend andere Ausgangsposition als das in NRW, das institutionell über keinerlei Bindung an eine universitäre Einrichtung verfügt. Die SenBWF übernimmt für das Projekt eine Kontrollfunktion ähnlich der Fachaufsicht, die die RAA in NRW ausübt.

Gemeinsam mit den beiden Universitäten steuert das Netzwerk Lehrkräfte mit Migrationshintergrund das Projekt MigraMENTOR. Durch die Beantragung von Mitteln des Europäischen Sozialfonds in Höhe von insgesamt 550.000 Euro und durch die Bereitschaft der Universitäten, eine Gegenfinanzierung in gleicher Höhe bereitzustellen, sollen integrationsfördernde Maßnahmen im größeren Rahmen angestoßen werden. Die Freie Universität übernimmt in diesem Rahmen die Trägerschaft für das Netzwerk Lehrkräfte mit Migrationshintergrund.

Da sich die Verortung und Struktur des Berliner Netzwerks grundlegend von der in NRW unterscheidet, soll hier noch einmal kurz die Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Universitäten verdeutlicht werden.

Aktivitäten der Freien Universität Berlin:

- Einrichtung einer Arbeitsstelle für die Netzwerk-Koordination am Zentrum für Lehrerbildung
- Mit Unterstützung der Hertie-Stiftung und der ZEIT-Stiftung veranstaltet die Freie Universität 2011 den Schülercampus für 30 Berliner Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund
- Einrichtung von studienbegleitenden Tutorien für Lehramtsstudierende mit Migrationshintergrund in den Natur-, Gesellschafts- und Sprachwissenschaften
- Kontinuierliche Evaluation aller Maßnahmen des Projektes MigraMENTOR
- Gewinnung von mehr Studierenden mit Migrationshintergrund für die MINT-Fächer

Aktivitäten der Humboldt-Universität zu Berlin:

- Breitenansprache in Berliner Oberschulen durch Schülerwettbewerbe, Schüler-Labore, Schnuppertage etc.
- Erstsemester-Begleitung mit Brückenangeboten für den Übergang Schule – Universität
- Organisation von Multiplikatorenprogrammen für DozentInnen, LehrerInnen, Studierende und SchülerInnen
- Gewinnung von mehr Studierenden mit Migrationshintergrund für die MINT-Fächer

Mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit der beiden Universitäten geht eine Arbeitsteilung einher: Beide haben Schwerpunkte in den Aktivitäten formuliert, die zusammen genommen zur Erreichung der Ziele beitragen sollen.

1.3 Landeskoordination und Netzwerkbüro

Auch in Berlin wurde seitens der SenBWF eine Abordnungsstelle für eine hauptamtlich tätige Landeskoordination geschaffen, die mit einer Lehrkraft mit Migrationshintergrund besetzt wurde. Auf die Ausschreibung der Stelle wurde verzichtet und eine bereits an die Senatsverwaltung abgeordnete Lehrkraft mit der Landeskoordination betraut.

Mit der Gründung und dem Ausbau des Netzwerks Lehrkräfte mit Migrationshintergrund gewinnt die SenBWF einen Pool an Lehrkräften, die in spezifischen Themenbereichen beratend tätig sein können, wie z. B. bei Grundsatzfragen im Bereich Schule und Integration. Die Anerkennung des Netzwerks wird sich auch in der Einbeziehung dieser Ressourcen für die Gestaltung zukünftiger Bildungsprozesse in Berlin widerspiegeln.

Das Netzwerkbüro als grundlegende organisatorische Voraussetzung für die operative Handlungsfähigkeit ist am Zentrum für Lehrerbildung der Freien Universität Berlin angesiedelt. Die räumlichen und formalen Voraussetzungen (Kommunikationstechnik, Bürozeiten, Ansprechpartner) sind vorhanden und schaffen einen wichtigen Rahmen für den Netzwerkaufbau und die spätere Netzwerkarbeit.

Absehbar ist, dass das Aufgabenspektrum der Berliner Landeskoordination mit dem der Landeskoordination in NRW vergleichbar sein wird. Folgende Aufgabenbereiche existieren bereits oder kommen in Zukunft verstärkt hinzu:

- Projektmanagement
- Vertretung des Netzwerks nach außen
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Persönliche Beratungstermine
- Betreuung der Ehrenamtlichen
- Diversity Management

Die Verortung des Netzwerkbüros an der Universität ist unter folgenden Gesichtspunkten sinnvoll:

- fachliche Expertise vor Ort
- mehr Handlungsspielräume, da außerhalb der Struktur der SenBWF

- fördert die Zusammenarbeit der in der Lehrerausbildung beteiligten Akteure und Institutionen
- Möglichkeit der direkten Unterstützung von Lehramtsstudierenden mit Migrationshintergrund (erste Phase direkt vor Ort)
- interessierte Schülerinnen und Schüler werden direkt mit den Universitäten in Kontakt gebracht
- geeignete strukturelle Rahmenbedingungen und Budget

2 Empfehlungen

Vor dem Hintergrund der Berliner Rahmenbedingungen und den Erfahrungen der Netzwerkarbeit in NRW sollen im Folgenden einige Empfehlungen für die nächsten Schritte des Berliner Netzwerks entwickelt werden. Diese treffen sicherlich auch für andere Bundesländer zu und können daher vergleichsweise einfach transferiert werden.

Organisationsentwicklung betreiben

Die Berliner Kooperationspartner, die SenBWF und die beiden Universitäten, haben mit den oben genannten Aktivitäten bereits einen Orientierungsrahmen für die Netzwerkarbeit gegeben. Die Aufgabe der Landeskoordination ist nun, mit dem Netzwerkaufbau zu beginnen und für die nachhaltige Organisationsentwicklung zu sorgen. Dies erfordert allen voran, Netzwerkmitglieder zu gewinnen, vorhandene Ressourcen zu eruieren wie auch die Ziele und den Nutzen mit dem erforderlichen Aufwand abzustimmen (vgl. auch Kapitel Netzwerkarbeit). Darüber hinaus übernimmt sie die Moderation von weiteren Anliegen einzelner Mitglieder sowie generell das Erwartungsmanagement für das Netzwerk und seine Kooperationspartner.

Die Abbildung 9 verdeutlicht das Spannungsfeld, dem die Landeskoordination bei der Netzwerkentwicklung ausgesetzt ist und das sie aktiv gestalten muss.

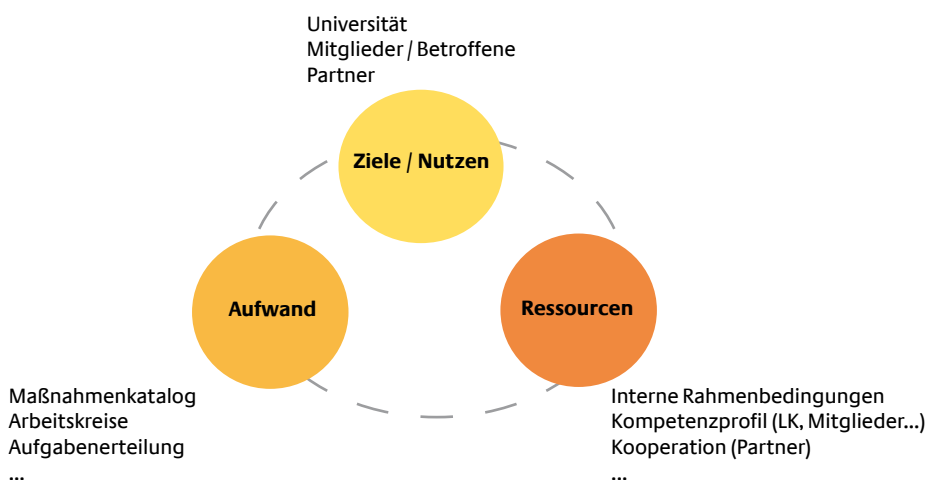


Abb. 9: Modell Ziele/Nutzen – Aufwand – Ressourcen



Arbeitsgruppen bilden – Ressourcen bündeln

Ein erster bedeutsamer Schritt in der Gründungsphase ist die Einrichtung von Arbeitsgruppen; auf diese Weise soll eine arbeitsteilige Struktur im Netzwerk aufgebaut werden. Die ressourcenintensive Arbeit ermöglicht wiederum, dass neue Mitglieder schnell Verantwortung in der Netzwerkarbeit übernehmen können.

Im Berliner Netzwerk sollte beispielsweise jeweils eine Arbeitsgruppe einen bestimmten Aufgabenbereich betreuen. Innerhalb dieses Bereichs können zeitlich begrenzt ein oder mehrere Projektvorhaben umgesetzt werden. Die Anzahl der Arbeitsgruppen richtet sich nach den verfügbaren Ressourcen; dabei ist es wichtig, anfangs möglichst alle Mitglieder einzubinden. Darüber hinaus muss in der Anfangsphase eine Vertrauensbasis mit den Kooperationspartnern geschaffen und allgemein die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des Netzwerks entwickelt werden.

Die folgende Abbildung 10 zeigt ein Beispiel für ein weiteres wichtiges Element der Netzwerkarbeit, die Ressourcenbündelung.

Ziel	Aufwand	Plenum	Partner	Mitglieder
Workshop „Bewerbungs- training“	Konzeption/Planung	LK moderiert		
	Budget	Kann geteilt werden		
	Referenten		Externe Trainer	
	Räume			
	Werbung/Information	Formell und informell		Informelle Ebene

Abb. 10: Beispiel für eine Ressourcenbündelung

Ebenso kann die Ausarbeitung eines Ressourcenprofils (Abbildung 11) den Planungsprozess unterstützen.

Netzwerkteilnehmer	Aktivitäten	Ressourcen
Mitglieder	AG Leitbild, AG ...	Zeit, individuelle Kompetenzprofile ...
HU Berlin	siehe Konzept	Fachliche Expertise vor Ort, Budget, Räumlichkeiten...
FU Berlin	siehe Konzept	s. o.
Stiftungen	Schülercampus ...	Fachliche Expertise, Budget, Werbung ...
Studienseminare
Landesinstitut für Lehrerbildung
Migrantenselbstorganisationen
Elternvereine
...

Abb. 11: Beispiel für ein Ressourcenprofil

Handlungskonzept für das Netzwerk erarbeiten

Im Vorfeld der Planung und Gründung des Berliner Netzwerks wurden bereits Ziele, Leistungsmerkmale und Handlungsfelder von den beiden Universitäten und der SenBWF formuliert.

In Nordrhein-Westfalen hat sich die Erstellung eines Handlungskonzeptes als sinnvoll erwiesen. Dieses umfasst (in der Regel) die Ausgangslage (z. B. Berlin und bundesweit), den (Aus-)Bildungsauftrag, die Strategie und die inhaltlichen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit. Es bildet somit den Fahrplan, die strategisch-konzeptionelle Grundlage für die Netzwerkarbeit. Neben der Formulierung von Aktivitäten seitens der beiden Universitäten kann solch ein Handlungskonzept zusätzlich Orientierung geben.

Eine zentrale Aufgabe für die Landeskoordination beim Netzwerkaufbau und bei der Netzwerkarbeit in Berlin wird es u. a. sein, die Inhalte und Ziele des Netzwerks (Handlungskonzept) und die strukturellen Voraussetzungen (beispielsweise Rahmenbedingungen an den Universitäten) mit den inhaltlichen Erwartungen der Netzwerkmitglieder in Einklang zu bringen. Sicherlich wird hier die bereits beschriebene intermediäre Professionalität gefordert sein.

Netzwerkregeln schaffen

Die Mitgliedschaft im Berliner Netzwerk ist freiwillig und bisher nicht formell geregelt. In dieser Situation sind Regeln der Zusammenarbeit hilfreich, die die Netzwerkmitglieder gemeinsam erarbeiten. Sie geben neuen Mitgliedern eine wichtige Orientierung und bieten eine Basis für die Struktur der Netzwerkarbeit. Die gemeinsame Erarbeitung der Netzwerkregeln fördert die Identifikation der Mitglieder mit dem Vorhaben und ist daher sehr zu empfehlen.

Zu solchen Regeln können beispielsweise gehören, dass Bereitschaft und Engagement ebenso erwartet werden wie die Akzeptanz einer von Respekt geprägten Gesprächskultur, daneben auch persönliche Eigenschaften wie Integrität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Vereinbarte Zielsetzungen können sein, die Transparenz zu fördern und Informationen zu verbreiten.

Leitbild entwickeln

Eine weitere identifikationsstiftende Variable für die Mitglieder ist die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes für die Netzwerkarbeit. Im Leitbild werden die Vorstellungen, Erwartungen und Interessen der Mitglieder als konkrete Ziele und Erwartungen formuliert. Partner können sich ebenso in diesen Prozess einbringen.

Das Thema Leitbildentwicklung setzt eine gewisse Anzahl an Mitgliedern, Prozessenerfahrungen und Reflexion voraus – mit anderen Worten, das Leitbild wird in der Regel nicht vor, sondern nach der Netzwerkgründung (u. a. ab der Initiierungsphase) erstellt.

Die konkrete Ausarbeitung erfolgt innerhalb einer Arbeitsgruppe und wird nach Abstimmung im Plenum dem Netzwerk und der Öffentlichkeit bekannt gegeben. Das Leitbild ist ein wichtiger Wegweiser und eine grundlegende Orientierung für die Mitglieder und Partner. Zugleich dient es der Positionierung und ist eine wichtige Informationsgrundlage im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Daten erheben und verwalten, Datenschutzregeln beachten

Die Datenerhebung sollte ausschließlich Verwendungszwecken innerhalb des Netzwerks (Input, Kommunikation, Projektmanagement, strategische Entscheidungsprozesse)

dienen. Eine anderweitige Verwendung darf nur mit dem Einverständnis der Mitglieder realisiert werden. Beim Netzwerkaufbau und der damit einhergehenden steigenden Mitgliederanzahl ist allerdings zu bedenken, dass es sinnvoll sein kann, gewisse Informationen standardisiert abzufragen und über deren Verwendung bzw. Datenschutz zu informieren.

Eine Datenschutzerklärung kann die Mitglieder bei Bedarf über den Gebrauch der personenbezogenen Daten in Kenntnis setzen:

- Schutz personenbezogener Informationen (Basisdaten)
- Allgemeiner Verwendungsrahmen (anonymisierte Statistiken, Berichte ...)
- Sicherheit (Hard-/Software)
- Auskunftsrecht, Berichtigung und Löschung

Die Aufnahme von neuen Mitgliedern sollte möglichst unkompliziert und ohne umfangreiche Fragenkataloge erfolgen, da diese unter Umständen seitens potentieller Mitglieder als Ausschlusskriterium gewertet werden könnten.

Netzwerksprecher und Sprechergremium wählen

Bei steigenden Mitgliederzahlen, verstärkter Projektarbeit und dem qualitativen Ausbau der Aufgabenbereiche ist die Einrichtung eines heterogen zusammengesetzten Sprechergremiums sinnvoll.

Das Sprechergremium sollte demokratisch aus den Reihen der Netzwerkmitglieder gewählt werden und könnte sich folgendermaßen zusammensetzen:

- Netzwerksprecher(in)
- stellvertretende(r) Netzwerksprecher(in)
- weitere Mitglieder (2–3)

Die Mitglieder des Gremiums sollten in Bezug auf wichtige Faktoren wie Geschlechtszugehörigkeit, Migrationshintergrund, Schulform/Lehramt, Alter, Einstellungsstatus und Biographie eine möglichst große Vielfalt aufweisen; das erleichtert den Mitgliedern die Identifikation mit dem Netzwerk.

Die Aufgaben des Sprechergremiums sind klar vorgegeben und werden von den Mitgliedern ehrenamtlich erfüllt; dabei tauschen sich das Gremium und die Landeskoordination aus. Bei den Gremiensitzungen, zu denen die Landeskoordination stets eingeladen ist, übernimmt diese in Rücksprache mit dem Sprecher die Leitung der Sitzung.

Sitzungsrhythmus und Beschlussfassung festlegen

Es empfiehlt sich, dass die Landeskoordination und das Sprechergremium mehrmals im Jahr tagen und in allen relevanten Aspekten beraten: Sachthemen, inhaltliche Schwerpunktsetzung, Qualitätssicherung, Projektkonzeption und Projektakquise.

Die Mitglieder des Gremiums übernehmen nach dem Rotationsprinzip die Vor- und Nachbereitung sowie die Protokollführung. Alle Beschlüsse des Gremiums haben einen Empfehlungscharakter. Bei Abstimmungsprozessen reicht eine einfache Mehrheit.

Netzwerkentwicklung: Maßnahmen dokumentieren

Die Maßnahmen, die in den unterschiedlichen Phasen der Netzwerkentwicklung zum Tragen kommen, sind in der folgenden Matrix zusammen gefasst (Abb. 12). In dieser wird die konkrete Zuordnung zu den einzelnen Aufgabenbereichen der Netzwerkarbeit sowie deren Komplexität sichtbar.

Teilbereiche	Initiierungsphase	Stabilisierungsphase	Verstetigungsphase
Strategie und Entscheidung	Pressekonferenz am 15.09.2010 in Berlin		
		Definition von Evaluationskriterien	Selbstevaluation
	Handlungskonzept		Controlling
	Entscheidungsstrukturen	Ausbau der organisatorischen Differenzierung	Managementreviews
	Stellenbeschreibung		
	Budgetierung	Akquise von Sponsoren	Partnergewinnung
	Gründung des Netzwerks		
	Externe Beratung und Unterstützung im Bereich Projektmanagement, Kommunikation und Personalmanagement	Strategische Entwicklung externer Kooperationen und Projekte	Vereinbarung externer Kooperationen
Sozial- und Organisationsentwicklung	Ausbau-Workshop	Moderationstraining	Personalentwicklung
	Aufgabenverteilung: Wahl des Netzwerksprechers	Bilanz-Workshop	Mitarbeiter-Qualifizierung
	Abordnung der Landeskoordinatorin im August 2010	Teambildung	
	Sprachregelung	Zuständigkeiten/ Aufgabenteilung klären	
Operatives Management	Leistungsmerkmale und Nutzen klären	Projektentwicklung	Erweiterung des Leistungsspektrums
	Öffentlichkeitsarbeit	Projektpräsentation	Laufendes Mitgliedermanagement
	Strategien zur Projekteinführung	Einrichtung eines Sprecherremiums	Finanzcontrolling
	CI-Entwicklung/ Präsentationsmaterial	Kontakte zu (potentiellen) Partnern	Erweiterung der Handlungsfelder
	Einrichtung des Netzwerkbüros		
Information und Kommunikation	Kommunikationsplattform	Informationsdienst, PR	Pflege und Ausbau des Intranet
	Kommunikations- und Dokumentationsregeln	Leitstelle = Netzwerkbüro	Ausbau Medienarbeit
Fachliches Leistungsspektrum	Aufgabenbeschreibung der Landeskoordination	Abwicklungs koordinierung	Berichtswesen einpflegen
	Projekt-Workshop	Partnerbewertung	Qualitätsmanagement
	Qualitätsleitlinien		
	Auswertungs-Workshop	Wissensmanagement	

Abb. 12: Maßnahmematrix. Quelle: in Anlehnung an Teller, M., und Longmuß, J. (2007) am Beispiel NRW mit punktuellen Anpassungen zum Netzwerk LmM Berlin

Partner identifizieren und gewinnen

Die Bündelung von Ressourcen (Mitglieder, Partner) kann ein Erfolgsfaktor für die Handlungsfähigkeit des Netzwerks sein; bei steigender Anzahl der Partner ergeben sich auch mehr Planungs- und Handlungsmöglichkeiten. Eine gezielte Ermittlung der jeweiligen Partnerprofile ist die Voraussetzung für eine gezielte Nutzung der durch die Partner eingebrachten Ressourcen.

Im Folgenden sind mögliche Kooperationen bzw. Kooperationspartner benannt. Mit einigen arbeitet das Berliner Netzwerk bereits zusammen und/oder ist mit ihnen im Gespräch:

- SenBWF Berlin
- Freie Universität Berlin
- Humboldt-Universität zu Berlin
- Stiftungen (u. a. Hertie-Stiftung, ZEIT-Stiftung) und Begabtenförderwerke
- Zentren für Lehrerbildung aller Lehrer bildenden Universitäten
- Lehrerverbände und Lehrergewerkschaften
- Studienseminare für Lehrämter aller Schulformen
- Zuwanderer-Organisationen

Grundvoraussetzungen für Kooperationen, zumal wenn es um arbeitsaufwendige, ressourcen- und kostenintensive Beteiligungen geht, ist die Übereinstimmung der Partner bei der gemeinsamen Umsetzung eines oder mehrerer Zielvorhaben. Werden die häufig sehr individuellen Ressourcen der Partner zielgerichtet gebündelt und im Rahmen von Projekten eingesetzt, resultiert daraus ein qualitativ und quantitativ erhöhter Nutzen (Ergebnisse, Synergien, Differenzierung ...), der ebenso vielfältig ist und allen Projektpartnern zur Verfügung steht.

Den oben aufgeführten Partnern können teils individuelle Projekte als auch im Verbund realisierte Vorhaben zugeordnet werden. Dabei kommen unterschiedliche Ressourcen zum Tragen; sie bilden jeweils einen wichtigen Baustein in der Umsetzung von Maßnahmen, der Entwicklung neuer Prozesse (Innovation) und der Erweiterung der Handlungsfelder.

Profile ermitteln

Bei der Erarbeitung von Profilen der jeweiligen Partner ist zu berücksichtigen, dass jedes Partnerprofil individuelle Merkmale aufweisen wird (vgl. Abb. 13) und sich im Laufe der Kooperationsbeziehung verändern kann.

Anforderungen	Merkmale
Beschreibung der Leistungen	Beispiel: Budget, fachliche Expertise ...
Welchen Nutzen hat das Netzwerk für den Partner?	
Qualifikationen des (neuen) Partners?	
Kompetenzen und Erfahrungen?	
Ressourcen des Partners?	
Welche Ressourcen müssen wir bereitstellen?	
Funktion des Partners im Netzwerk?	

Abb. 13: Modell einer Profilerfassung. Quelle: in Anlehnung an Teller, M., und Longmuß, J. (2007)

Moderation und Intermediarität professionalisieren

Gruppenprozesse oder Arbeitsabläufe bedürfen – je nach Situation und Bedarf - einer kontinuierlichen Begleitung und Optimierung. Die Landeskoordination als erste Ansprechpartnerin sollte lösungsorientiert und zielgerichtet moderieren. Mit der Netzwerkmoderation, einem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit, übernimmt sie eine grundlegende Kommunikationsfunktion zwischen den unterschiedlichen Handlungsebenen bzw. Akteuren; dafür ist eine ausgeprägte intermediäre Professionalität und Authentizität erforderlich. Dies zeigt sich insbesondere in folgenden Situationen (vgl. 2.1:

- Prozessbegleitung bei Entscheidungen, die institutionenübergreifend getroffen werden müssen
- im Bereich der interkulturellen Kommunikation
- im politischen Bereich durch parteiunabhängige Entscheidungen
- an der Schnittstelle zwischen einem ehrenamtlich organisierten Netzwerk und den staatlichen/institutionellen Partnern (Beispiel: eigener Beamtenstatus = Loyalitätsverpflichtung gegenüber dem Dienstherrn)

Erfolgreich informieren und kommunizieren

Die Kommunikationsarbeit im Netzwerk erfolgt in der Regel über zwei Kanäle: a) über einen offiziellen (formell: vertikal, Ziele, Informationen) und b) über einen inoffiziellen Kommunikationskanal (informell: horizontal, privater Informations- und Meinungs-austausch).

Gerade in ehrenamtlichen Strukturen finden motivationsorientierte Ansätze besondere Beachtung. Die Einrichtung von vielseitigen Beteiligungsformen steigert die Motivation und das Engagement von Ehrenamtlichen (die in 2.2 erwähnte Theorie der Human-Relations-Bewegung). In diesem Zusammenhang kommt neben der formellen Kommunikation der informellen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Sie ist eine erfolgsbestimmende Variable.

Zu den Charakteristika der informellen Kommunikation zählen:

- Spontaneität und Zufälligkeit
- Dialog- und Aufgabenbezogenheit
- informelle Sprache und Fehlen einer Dokumentation aus (vgl. Abb. 8: Ebene I)

Informelle Kommunikation ist interaktiv und gibt im Netzwerk z. B. vielfältige Gelegenheiten zum Kennenlernen, zum Gedankenaustausch oder zur Bindung an Bezugsgruppen; damit erfüllt sie eine wichtige soziale Funktion.

Eine Schlüsselposition hat hier die Landeskoordination inne. Sie ist Ausgangspunkt für die Informations- und Kommunikationsarbeit auf verschiedenen Wegen (formell und informell) und trägt wesentlich dazu bei, Information und Kommunikation im Netzwerk (technisch) zu gewährleisten sowie zukünftige Prozesse für alle Mitglieder zu unterstützen und sichtbar zu machen.

Evaluation

Erfolgsmessung im Netzwerk

Qualitätssicherung ist eine wichtige Voraussetzung, um die Netzwerkarbeit fortwährend zu optimieren. Sie bezieht im Idealfall alle Arbeitsbereiche, projektbezogenen Abläufe und Planungsprozesse mit ein. Es empfiehlt sich, Erfahrungswerte anhand von Evaluationsbögen zu dokumentieren, um unter anderem im Bereich der Projektplanung Arbeitsmaterialien zu entwickeln und diese bereitzustellen. Der persönliche Erfahrungsaustausch innerhalb des Netzwerks trägt zur Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung bei. Ferner kann die Erreichung der strategischen und operativen Ziele eines Netzwerks anhand eines internen Indikatorensystems überprüft werden – sowohl Input (Budget, Personaleinsatz) und Output (Anzahl der Maßnahmen) als auch Outcome (Wirkung bei den Mitgliedern und Partnern) sollten gemessen werden.

Ein Beispiel:

Einer der Schwerpunkte der Berliner Netzwerkarbeit soll die Organisation von Praktikumsplätzen für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund der Sekundarstufe I sein, die Interesse am Lehrerberuf zeigen. Die Praktikantinnen und Praktikanten werden während dieses Zeitraums betreut.

1. **Erfolgsindikator:**
XX Schulen konnten überzeugt und die geplante Zahl von XX Praktikumsplätzen vermittelt werden
2. **Erfolgsindikator:**
XX% der Schülerinnen und Schüler haben das Praktikum in den Schulen erfolgreich beendet
3. **Erfolgsindikator:**
XX% der Schülerinnen und Schüler haben an der anschließenden Evaluation teilgenommen und die Qualität des Angebots entsprechend hoch bewertet

SMART-Formel

Die SMART-Formel ist ein hilfreiches Instrument bei der Formulierung von Erfolgsindikatoren und sollte daher insbesondere zu Projektbeginn Eingang in die Projektplanung finden.

Spezifisch	Ist das Ziel hinreichend konkret und präzise formuliert? Ist das Ziel eindeutig und widerspruchsfrei?
Messbar	Woran kann ich erkennen, ob ich mein Ziel erreicht habe? Wie kann ich es beobachten?
Anspruchsvoll	Ist das definierte Ziel herausfordernd und anspruchsvoll?
Realistisch	Ist das Ziel realistisch?
Terminiert	Sind klare Termine festgelegt? (Verbindlichkeit)

Abb. 14: Die SMART-Formel – Checkliste (Überprüfung der Zielformulierung)

Motivation stärken, „Wir-Gefühl“ schaffen

In Kapitel B.2 wurden die Notwendigkeit einer geeigneten Organisationsstruktur, die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes und die besondere Rolle der Partner beschrieben. Zugleich wurden die unterschiedlichen Beteiligungsformen für Mitglieder angesprochen. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, gleich zu Beginn des Netzwerkaufbaus die Identifikation der Mitglieder mit der Arbeit zu fördern und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen.

Die große Herausforderung für die Landeskoordination und die Netzwerksprecher besteht darin, ein informelles in ein operativ arbeitendes Netzwerk zu überführen. Diese Aufgabe sollte insbesondere bei der Auswahl der Landeskoordination und der Netzwerksprecher Beachtung finden, da diese in die Lage versetzt werden müssen, für den Prozess maßgebliche Impulse zu leisten. Gegebenenfalls sollte gewährleistet werden, dass in diesen Punkten gezielt ein Kompetenzauf- bzw. -ausbau erfolgt, um den Erfolg der Netzwerkentwicklung zu sichern; beispielsweise könnte der Landeskoordination und den Netzwerksprechern ein entsprechendes Coaching oder eine Begleitung angeboten werden. Auch bei der Moderatorenfunktion der Netzwerksprecher gilt es, bei Bedarf entsprechend erforderliche Kompetenzen auszubauen.

Der Umfang und die Qualität aller Aktivitäten und Prozesse im Netzwerk hängen vom ehrenamtlichen Engagement der Mitglieder (Studenten, Abiturienten, Referendare, Lehrkräfte) ab. Dabei können die Ziele und der Nutzen des Netzwerks jeweils unterschiedlich von den ehrenamtlichen Mitgliedern beurteilt werden. Folglich gibt es auch sehr unterschiedliche Gründe bzw. Motivationen, sich an der Netzwerkarbeit zu beteiligen.

Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, bereits zu Beginn des Netzwerkaufbaus einen Katalog möglicher Nutzenfaktoren und Formen der Beteiligung für die Mitglieder anzulegen und diesen im Laufe der Netzwerkentwicklung auszubauen. Der Katalog stellt zunächst eine Grundlage für zukünftige Aktivitäten, Projekte und Prozesse dar und ist zudem eine bedeutsame Ergänzung bei der Ausgestaltung der Erfolgsmessung.

Nutzen	Beteiligungsformen
Unterstützung in den beiden Ausbildungsphasen	Die Mitglieder beteiligen sich an den Erfolgsmessungen zur Optimierung der Angebote
Möglichkeit zur Partizipation an bildungspolitischen Prozessen	Beteiligung an der Entwicklung der Leitziele, Workshops, Tagungen, PR-Arbeit ...
Lehramtsstudierende mit Migrationshintergrund kennen lernen	Mitglieder können Lerngruppen und Kultur- und Freizeitaktivitäten organisieren
Qualifizierung, Weiterbildung	Im Rahmen der Planung und Durchführung eines Seminars können die Studierenden gegebenenfalls Studiennachweise erhalten

Abb. 15: Nutzenfaktoren und Formen der Beteiligung für Mitglieder

Zusammenfassung der wichtigsten Empfehlungen

Hier sollen noch einmal die wichtigsten Empfehlungen für das Berliner Netzwerk dargestellt werden. Viele dieser Punkte sind, da von allgemeiner Natur, ohne Weiteres transferierbar auf die Situation in Hamburg, Niedersachsen, Bayern oder auch Hessen.

1.) Beim Netzwerkaufbau ist es unerlässlich, das Belastungsprofil des Ehrenamtes zu berücksichtigen. Die individuelle Vielseitigkeit, Bereitschaft und Kompetenz der einzelnen Mitglieder kann stark variieren. Nur Mitglieder, die sich mit ihrem Anliegen und ihren Erfahrungen sowie Wünschen von der Netzwerkarbeit angesprochen fühlen, werden bereit sein, sich ehrenamtlich zu engagieren und damit für das Netzwerk essentielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

2.) Es gilt, zu jedem Zeitpunkt das Spannungsfeld der Kulturen zu beachten. Die heterogene Mitgliederstruktur erfordert einen sensiblen und demokratischen Umgang nach innen und nach außen. Gremien sollten idealerweise demokratisch gewählt und ebenfalls heterogen besetzt sein, um eine möglichst umfassende Identifikationsmöglichkeit für alle Mitglieder zu bieten.

3.) Die Grundlage für die Netzwerkarbeit ist idealerweise ein Handlungskonzept. Es umfasst in der Regel die Ausgangslage, den (Aus-)Bildungsauftrag, die Strategie und die inhaltlichen Schwerpunkte – es bildet den Fahrplan, die strategisch-konzeptionelle Grundlage, für die Netzwerkarbeit. Andererseits bietet das Handlungskonzept in der Außendarstellung (z. B. im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit) und nach innen (z. B. bei der Mitgliederwerbung und Gewinnung von Partnern) eine kompakte Informationsgrundlage. Daher ist die Ausarbeitung eines inhaltlich, strukturell und strategisch umfassenden Gesamt- bzw. Handlungskonzepts sehr zu empfehlen.

4.) Besonders wichtig ist es, das emergente Potential des Netzwerks aktiv zu erfassen und wertzuschätzen. Die Leistungsfähigkeit wie auch die Handlungsmöglichkeiten des Netzwerks orientieren sich an dem, was die Mitglieder in diese Gemeinschaft mit einbringen. Das Netzwerk ist ein System, und innerhalb des Zusammenwirkens entsteht oftmals Neues, was zuvor nicht vorhersagbar war, dem Netzwerk aber seine Akzeptanz (nach innen) und seine Wahrnehmung und Positionierung (nach außen) verleiht.

5.) Die Gemeinschaftlichkeit und Identifikation innerhalb einer heterogenen Mitgliederstruktur ist ein Entwicklungsprozess. Um diesen zu aktivieren und zu fördern, leistet die Landeskoordination grundlegende, vielfältige Basisarbeit. Diese reicht von allgemeiner Information und Kommunikation über die Organisation und Durchführung regelmäßiger Team-Treffen bis hin zur Unterstützung von Arbeitsgruppen.

6.) Das Informations- und Kommunikationsmanagement der Landeskoordination und auch innerhalb des Netzwerks sollte stets zielgerichtet sein. Das bedeutet, dass sich die Informationen auf die Handlungsfelder des Netzwerks konzentrieren, die konkrete Netzwerkarbeit betreffen und Mitglieder wie relevante Partner mit einbezogen werden.

7.) Die Partnergewinnung ist ein zentraler Bestandteil der Netzwerkarbeit. Sie schafft die Basis dafür, mit der Zeit operative Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln oder diese zu diversifizieren und auszubauen. Die Akquise von Partnern kann durch unterschiedliche Instrumente unterstützt werden. Hierzu gehören eine zielgerichtete PR, ein umfassendes Informationsmanagement und die Entwicklung vielseitiger Beteiligungsformen. Grundlage für erfolgreiche Partnerschaften ist, dass die Partner sowohl ihren individuellen Nutzen erkennen als auch den übergreifenden Nutzen verstehen und wertschätzen. Diese Positionen sollten in Kooperationsgesprächen bzw. Verhandlungen so früh wie möglich transparent gemacht werden.

8.) Für Netzwerke ohne finanzielle Grundausrüstung ist es essentiell, öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) aktiv zu suchen und zu fördern. Der interinstitutionelle Austausch, die fachliche Expertise und die Ausweitung der finanziellen Mittel stehen hierbei im Vordergrund. Im Falle des Berliner Netzwerks, das eingebunden ist in ein Projektkonzept zweier großer Universitäten und der Bildungsverwaltung, werden diese Projekt- bzw. Partnerschaftsformen für eine Projektarbeit relevant, die sich in bisher nicht anvisierten Projekten niederschlägt.

9.) Das Netzwerk muss die Integrität aller Teilnehmer gewährleisten. Die Öffentlichkeitsarbeit, die Projektplanung und Gespräche mit Partnern sollten daher stets mit der Landeskoordination abgestimmt werden.

10.) Die Aktivierung und Entwicklung von Kooperationen zwischen oder mit Personen, Partnern, Institutionen bzw. Ebenen ist sehr zeit- und ressourcenintensiv. Daher ist eine systematische und strukturierte Einteilung der Arbeitszeiten aller Beteiligten erforderlich.

11.) Die Netzwerkarbeit wird – insbesondere seit die Aufmerksamkeit für das Thema im Herbst 2010 stark gestiegen ist – zu einem nicht unerheblichen Teil politisch aufgeladen. In diesem Fall gilt es, die Arbeit in einem politischen Spannungsfeld zu akzeptieren. In Nordrhein-Westfalen wurde die Erfahrung gemacht, dass das bildungspolitische Ziel einer „Schule der Vielfalt“ parteiübergreifende Unterstützung erfahren kann.

12.) Innerhalb der Dynamik des öffentlichen Diskurses zu Fragen der landes- und bundesweiten Integrations- und Bildungspolitik sollte sich die Netzwerkarbeit inhaltlich vor dem Hintergrund ihrer Ressourcen orientieren.

3 Glossar

BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
Netzwerke in der Bildungsarbeit	Mit diesem Begriff sind alle übrigen formellen/informellen Gruppen und/oder Organisationen berücksichtigt, die beispielsweise im Handlungsfeld „interkulturelle Bildungsarbeit“ tätig sind und somit un-/mittelbar Schnittstellen zur Netzwerkarbeit bilden.
INKA	Interkultureller Arbeitskreis der Bundesländer
Landeskoordination	Abordnungsstelle für eine Lehrkraft, die für die Gesamtkoordination des Netzwerks zuständig ist. Innerhalb der Netzwerkarbeit gehört die Landeskoordination zu den wenigen Stellen, die hauptamtlich tätig sind. Die meisten Mitglieder engagieren sich im Ehrenamt.
Leitungsgremium	Zum Leitungsgremium zählen im Netzwerk in NRW im engeren Sinne die Projektverantwortlichen (Träger, Initiator usw.), das ehrenamtliche Sprechergremium und die Landeskoordination.
MAIS	Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.
MSW	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Netzwerkplenum	Das Plenum setzt sich in Nordrhein-Westfalen aus allen beteiligten Personen und Akteuren im Netzwerk zusammen wie Mitgliedern, Landeskoordination, Sprechergremium, Ministerien und auch Partnern (Beispiel Stiftungen).
SenBWF	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung
StuBO-Koordinatorinnen und -Koordinatoren	Die Stiftung Partner für Schule NRW hat bis Ende des Jahres 2008 das Projekt „Qualifizierung der StuBO-Koordinatorinnen und -Koordinatoren an den weiterführenden Schulen in NRW“ durchgeführt. Mit dem Ziel der Verbesserung der Berufsorientierungsprozesse für Schülerinnen und Schüler wurden in ca. 100 Grundqualifizierungsmaßnahmen über 2000 Lehrkräfte zu StuBO-Koordinatorinnen und -Koordinatoren für die Schulen der Sek I und Sek II qualifiziert.

4 Literaturverzeichnis

- Endres, E.** (2008): Kritische Erfolgsfaktoren in Netzwerken. Download unter www.irtl.de/image/regend.pdf
- Heuskel, D.** (2010): Soziale Verantwortung und strategische Ziele. In: Backhaus-Maul, H./Buedermann, C. / Nährlich, S. und Polterauer, J. (Hg): Corporate Citizenship in Deutschland, 2. aktualisierte Auflage 2010. Wiesbaden
- Jansen, D.** (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen
- Jütte, W.** (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld
- Mast, C., Maletzke, G., Huck, S., Stöckl, M.** (2002): Unternehmenskommunikation – Ein Leitfaden. Stuttgart.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen** (Hg.) (2007): Handlungskonzept „Mehr Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte“. Düsseldorf
- Olk, T., und Roth, R.** (2008): Mehr Partizipation wagen – Handlungsempfehlungen auf einen Blick. Download unter www.wegweiser-kommune.de
- Raiser, U.** (2010): Von Schullaufbahnen und Stallgeruch. In: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.) Kongressdokumentation Bundeskongress Lehrkräfte mit Migrationshintergrund – Potentiale gewinnen. Ausbildung begleiten. Personalentwicklung gestalten. Nürnberg/Düsseldorf.
- Roth, S.** (2005): How many Networks are we to manage? In: International Conference on Economics and Management of Networks EMNet. Budapest
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport** (Hg.) (2006): „Bildung für Berlin“
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Teller, M., und Longmuß, J.** (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg

Zeoli, Antonietta P.:

- Einfalt und Vielfalt. Lehrkräfte mit Zuwanderungsgeschichte in NRW.
In: Schule Heute. Zeitschrift des Verbandes Bildung und Erziehung.
Jg. 48. 10. 2008, S. 12
- Ich wollte schon immer Lehrerin werden! In: Katholische Bildung. Heft
Februar, 2010
- Interkulturelle Lehrer gesucht! In: Bildung real. Jg. 4/2008, S. 10
- „Menschen mit Zuwanderungsgeschichte: Für gelebte Geschichte – Normalität. Für Deutschland – eine Herausforderung“. Überlegungen zum Bochumer Memorandum. Ausgabe 4, April 2010. Düsseldorf
- Schulpolitik anders – Mehr Lehrkräfte mit Migrationserfahrung!
In: <http://www.migration-boell.de>. Februar 2009
- Stolperchancen. Menschen. Wege. Geschichten. März 2010 Berlin

Internetverweise

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
<http://www.integration-in-deutschland.de>

Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus
Zuwandererfamilien (RAA)
<http://www.raa.de/mehr-lehrkraefte-mit-zuwanderung.html>

Zeoli, Antonietta P., Bericht InterCup 2010, seit 01.09.2010 abrufbar unter:
<http://www.raa.de/mehr-lehrkraefte-mit-zuwanderung.html>

Impressum



Herausgeber:	Sinan Yaman M. A., Medienwissenschaften Gemeinnützige Hertie-Stiftung Bundesamt für Migration und Flüchtlinge Abteilung 3 90461 Nürnberg
Verantwortlich:	Dr. Regina Trüb Referat 311
E-Mail:	integrationsprogramm@bamf.bund.de
Internet:	www.bamf.de
Stand:	Februar 2011
Layout:	Claudia Sundelin
Druck:	Eigendruck