



EVI NETZWERK

EMPOWERMENT
THROUGH
VOCATIONAL
INTEGRATION

LEITFADEN ZUM NETZWERKAUFBAU

FÜR EINE ERFOLGREICHE
JOBINTEGRATION VON BETROFFENEN
GESCHLECHTSSPEZIFISCHER GEWALT
IN DER PROSTITUTION



Finanziert von der
Europäischen Union

Die hier geäußerten Ansichten und Meinungen sind ausschließlich die der Verfassenden und stellen nicht zwangsläufig die Auffassungen der Europäischen Union oder der Europäischen Kommission dar. Weder die Europäische Union noch die Zuwendungsbehörde können dafür haftbar gemacht werden.

IMPRESSUM

1.AUFLAGE 2023

ISBN 978-3-9825917-0-4

REDAKTION:

Renate Bárány (Hope For The Future),
Philipp Kuhs (Parakaleo e.V.),
Marena Mayer (The Justice Project e.V.),
Julia Obergfell (Herzwerk),
Justin Shrum (The Justice Project e.V.),
Andrea Staudenherz (Hope For The Future)

PROJEKTLEITERIN:

Heike Menzel-Kötz (Gemeinsam gegen Menschenhandel e.V.)

HERAUSGEBER:

Gemeinsam gegen Menschenhandel e.V.
Uhlandstraße 20-25, 10623 Berlin
info@ggmh.de
www.ggmh.de
Amtsgericht Berlin (Charlottenburg) VR 32689
Vertreten durch 1. Vorsitzenden Frank Heinrich
oder 2. Vorsitzenden Gerhard Schönborn

LEKTORAT:

Caroline Sander

KONZEPT & DESIGN:

Selina Sievers (www.madebyselina.com)

www.evi-project.eu



Hinweise: Mit den Bezeichnungen „Frauen“ und „Klientinnen“ sind all jene Menschen gemeint, die sich selbst als Frauen definieren. Das gilt selbstverständlich auch für Trans-, Inter- oder nicht-binäre Personen.

Besonderer Dank gilt allen, die zum vorliegenden Leitfaden auf verschiedene Weisen beigetragen haben.



**“ALLEINE KÖNNEN WIR
SO WENIG ERREICHEN,
GEMEINSAM KÖNNEN WIR
SO VIEL ERREICHEN.”**

HELEN KELLER

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungen und Terminologie	5
Einführung	6
Das EVI-Projekt: Worum geht es?	6
Ziele	6
An wen richtet sich dieser Leitfaden?	7
Die Zielgruppe	8
Theoretische Grundlagen zum Aufbau des Netzwerks	10
Theoretische Grundlage: Governance	10
Lokale Governance	11
Beispiel Karlsruhe	12
Struktur und Rollen eines EVI-Netzwerks	14
Was macht ein Netzwerk generell aus?	14
Was macht ein EVI-Netzwerk aus?	14
Der Netzwerkitiator	14
Struktur eines EVI-Netzwerks	15
Erfolgsfaktoren	17
Praktische/strategische Umsetzung des Netzwerkaufbaus	18
Initiierungsphase: Geeignete Akteure finden	18
Stakeholder-Analyse	19
Marktsondierung: Bestimmung der passenden Arbeitgebenden	21
Auswahl der Partner	21
Gewinnung der Partner	23
Aufbau des Managements	26
Exkurs: Leitbildentwicklung	26
Exkurs: Aufbau einer Lenkungsgruppe	27
Aufgaben verteilen	28
Stabilisierungs- und Verstetigungsphase	29
Schlusswort	30
Anlagen	31
Literatur	33

ABKÜRZUNGEN UND TERMINOLOGIE

ABKÜRZUNGEN

EVI steht für *“Empowerment of Victims of Gender-based Violence through Vocational Integration”*, zu Deutsch *“Ermächtigung von Betroffenen geschlechtsspezifischer Gewalt durch berufliche Integration”*.

TERMINOLOGIE

ZIELGRUPPE (DES EVI-PROJEKTS): In der Prostitution tätige Frauen, die von geschlechtsspezifischer Gewalt betroffen sind (Klientinnen)

NETZWERKINITIATOR (lokaler EVI-Netzwerkinitiator): Vertreter*in einer sozialen Einrichtung, welche mit in der Prostitution tätigen Menschen und Betroffenen von Gewalt arbeitet

UNTERNEHMENSPARTNER: Unternehmen und Arbeitgebende, die Partner eines EVI-Netzwerks sind oder werden wollen

UNTERSTÜTZUNGSPARTNER: öffentliche oder zivilgesellschaftliche Partner des EVI-Netzwerks (z.B. gemeinnützige Organisationen, Behörden etc.)

EMPOWERMENT (ERMÄCHTIGUNG) bezeichnet einen Handlungsansatz in der Sozialen Arbeit, der bei den Stärken und Kompetenzen der Betroffenen zur Lebensbewältigung ansetzt. Dies geschieht besonders in Lebenssituationen, die von persönlichen und sozialen Schwächen gekennzeichnet sind. Dabei sollen die Menschen dazu ermutigt werden, ihre eigenen Stärken zu entdecken und ihre vorhandenen Ressourcen zur Problemlösung einzusetzen. Empowerment will die Fixierung auf Defizite, Probleme und Defekte von Menschen vermeiden und sich stattdessen konsequent am Konzept der Stärke der Menschen orientieren. Der Blickwinkel richtet sich auf die Stärkung des Individuums, die Stärkung von sozialen Netzwerken und Gruppen und die politische Lobbyarbeit im Interesse von Menschen am Rande der Gesellschaft in der kommunalen und regionalen Politik. Über die Individualebene hinaus zielt Empowerment in der Sozialen Arbeit auch auf berufliches Handeln ab, das Menschen in Gruppen im Blickfeld hat, das für die Betroffenen Netzwerke knüpft und politische Formen der Interessendurchsetzung unterstützt. Methodisch bedeutet Empowerment eine aktive Förderung solidarischer Formen der Selbsthilfe und Selbstorganisation mit dem Ziel der Selbstbestimmung, der sozialen Gerechtigkeit und der demokratischen Partizipation (Stangl, 2022).

BEST PRACTICE: „Best Practice“ bezeichnet eine bewährte Vorgehensweise, eine Praxis oder eine Methode, um eine sich wiederholende Tätigkeit oder ein Vorhaben möglichst optimal durchzuführen. Es ist eine Art Muster, das genutzt wird, um ein definiertes Ergebnis zu produzieren. Im wahrsten Sinne des (übersetzten) Ausdrucks bezeichnet eine Best Practice eine „hervorragende Praxis“.

LESSONS LEARNED: Gewonnene Erkenntnisse. „Lessons Learned“ ist die schriftliche Aufzeichnung und das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken aus Projekten. Deren Beachtung und Vermeidung kann sich als nützlich für zukünftige Projekte erweisen.

LENKUNGSGRUPPE: Eine Lenkungsgruppe steuert und organisiert ein Projekt oder ein Netzwerk und agiert oft als Entscheidungsgremium.

EINFÜHRUNG

DAS EVI-PROJEKT: WORUM GEHT ES?

EVI steht für *“Empowerment of Victims of Gender-based Violence through Vocational Integration”*, zu Deutsch *“Ermächtigung von Betroffenen geschlechtsspezifischer Gewalt durch berufliche Integration”*. Das EVI-Projekt wurde gestartet, um gewaltbetroffenen Frauen, die in der Prostitution tätig sind, eine realistische Chance auf eine Arbeitsintegration außerhalb der Prostitution zu ermöglichen.

Viele dieser Frauen haben einen Migrationshintergrund. Integrationsprogramme, die zur Unterstützung von Migrant*innen entwickelt wurden, sind jedoch oft nicht auf die besonderen Bedürfnisse von Opfern geschlechtsspezifischer Gewalt beim Ausstieg aus der Prostitution ausgerichtet.

Andere Programme, die zur Unterstützung von Opfern geschlechtsspezifischer Gewalt geschaffen wurden, funktionieren in erster Linie im Rahmen des Sozialhilfesystems und gewähren Zugang auf der Grundlage einer offiziellen Beschäftigung und einer registrierten Adresse. In vielen Fällen fallen Frauen, die in der Prostitution Gewalt erleben und aussteigen wollen, durch die derzeit bestehenden Unterstützungsnetze.

Es gibt mehrere gut entwickelte Hilfsmittel, die soziale Einrichtungen dabei unterstützen, Betroffene von sexueller Ausbeutung bei ihrer Arbeitsintegration zu begleiten (KOMPASS-Handbuch¹, TOLERANT-Leitfaden² etc.). Diese Leitfäden konzentrieren sich meist auf die Unterstützung der Betroffenen in Form von beruflicher Beratung oder Bewerbungstrainings. Eine erfolgreiche Integration in den ersten Arbeitsmarkt ist allerdings oft nur möglich, wenn den sozialen Einrichtungen von Anfang an entsprechende Partner zur Seite stehen. So gut die Begleitung der Betroffenen auch sein mag, sie ist allein nicht ausreichend und kein Ersatz für kompetente und geschulte Unternehmenspartner, die den Betroffenen die Türen öffnen, damit sie Schritt für Schritt auf dem ersten Arbeitsmarkt bestehen können.

ZIELE

ALLGEMEINE ZIELE VON EVI

Genau an dieser Stelle setzt EVI an:

Durch ein breites Netz von Unternehmens- und Unterstützungspartnern, die gemeinsam mit Ihnen als soziale Einrichtung (und Netzwerkinitiator) den Betroffenen zur Seite stehen, soll eine erfolgreiche Integration von Frauen, die im Kontext von Prostitution von Gewalt betroffen sind oder waren, in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden.

Wenn Akteure des öffentlichen Sektors und der Zivilgesellschaft ihre vorhandenen Ressourcen bündeln, kann man den Bedürfnissen der Zielgruppe besser gerecht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, werden lokale Netzwerke mit Partnern aus der Wirtschaft sowie öffentlichen und privaten sozialen Einrichtungen aufgebaut, um entscheidende Versorgungslücken für die Zielgruppe zu schließen und diese dadurch bedürfnisorientiert zu unterstützen. Es soll eine höchstmögliche Selbstständigkeit von Aussteigerinnen aus der Prostitution im Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Deswegen sind gerade Unternehmen und Arbeitgebende Schlüs-

¹ <https://gipst.eu/Kompass-Handbuch.pdf>

² <https://www.tolerantproject.eu/wp-content/uploads/2021/04/tolerant-guide-DE.pdf>

selfpartner dieser Netzwerke, denn nur sie können den Frauen einen niedrighschwelligem Zugang in den Arbeitsmarkt ermöglichen.

Neben der Stärkung des Bewusstseins der Betroffenen für die Gleichstellung der Geschlechter und ihre Rechte als Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt durch praktische psychosoziale Unterstützung und Ausstiegshilfen, zielen die Maßnahmen des Projekts darauf ab, intolerantes und gewalttätiges Verhalten zu verringern und die Schuldzuweisung an die Opfer zu reduzieren oder idealerweise zu verhindern, insbesondere im Kontext des Arbeitsmarktes.

ZIELE DIESES LEITFADENS

Dieser Leitfaden soll als Orientierungshilfe für den Aufbau und die Umsetzung eines Netzwerkes dienen und dazu befähigen, ein eigenes lokales Netzwerk starten zu können.

Da die Organisations- und Unterstützungslandschaft in jeder Stadt und erst recht in jedem Land sehr unterschiedlich sein kann, ist es wichtig, dass sich der Netzwerkinitiator über die verschiedenen Rollen im lokalen Kontext im Klaren ist.

Als Teil unseres gesamten EVI-Projekts wurde an den drei Standorten Wien, Nürnberg und Karlsruhe jeweils als Pilotprojekt ein EVI-Netzwerk initiiert und aufgebaut. Diese EVI-Netzwerke in Österreich und Deutschland sollen auch auf andere Länder übertragbar sein. Einige Bereiche müssen in diesem Fall länderspezifisch individuell angepasst werden.

Es sollte der **Entstehung von lokalen Doppelstrukturen** (durch überflüssige, neue EVI-Netzwerke) **entgegengewirkt werden**. Aus diesem Grund ist eine gut ausgearbeitete Stakeholder-Analyse von großer Bedeutung. Der Netzwerkinitiator stellt sicher, dass er **sich in das bestehende System einfügt** und so systemische Hürden der Zielgruppe besser überwunden werden können.

Der Leitfaden dient als Werkzeug, das individuell an Ihre Gegebenheiten und lokalen Einzigartigkeiten angepasst werden kann und soll. Je nach Bedarf, Kontext und Unterschiedlichkeiten in Ihrer Zielgruppe können sich verschiedene Punkte unterscheiden. Es können je nach Standort spezifische Hürden aufkommen und unterschiedliche Unterstützungssysteme bestehen. Deswegen ist es besonders wichtig, flexibel auf die lokalen Gegebenheiten einzugehen.

Die folgenden Inhalte geben einen praktischen Überblick und decken u.a. grundlegende Themen wie Ihre Aufgaben als Netzwerkinitiator, Auswahl der Partner sowie Best Practices ab. Womöglich wird nicht jedes Thema für jeden relevant sein.

AN WEN RICHTET SICH DIESER LEITFADEN?

Dieser Leitfaden wurde für Vertreter*innen oder Mitarbeiter*innen von Beratungsstellen für Frauen in der Prostitution entwickelt und soll darin unterstützen, als Netzwerkinitiatoren vergleichbare lokale Netzwerke in der eigenen Region zu starten, damit Ausstiegshürden für in der Prostitution tätige Frauen mit Gewalterfahrung flächendeckend gesenkt werden können.

Um eine erfolversprechende Arbeitsintegration mit der Zielgruppe zu erreichen, sollten die Beratungsstellen, die als Netzwerkinitiatoren agieren wollen, optimalerweise die folgenden Voraussetzungen mitbringen:

Aufsuchende Arbeit: Durch regelmäßige Aufsuchende Arbeit wird der Zugang zum Straßenstrich, zu den Bordellen und den Terminwohnungen erreicht. Dadurch ist die Bekanntmachung des Beratungsangebots und gleichzeitig eine erste sehr niedrigschwellige Möglichkeit zum Kontaktaufbau sowie der Kontaktpflege zu bereits bekannten Klientinnen möglich.

Beratungs-/Anlaufstellen-Angebot: Des Weiteren bietet eine Anlaufstelle, z.B. in Form eines offenen Kontaktcafés oder eines Begegnungscafés eine weitere Chance, niedrigschwellig Beziehungsangebote, Begleitung, gesundheitliche Versorgung und psychosoziale Beratung zugänglich zu machen. Hier kann ein erster Ort der Sicherheit entstehen.

Soziale Beratung: Zusätzlich sollte Soziale Beratung als optionale oder anschließende Möglichkeit für längere Prozesse und Begleitungen angeboten werden. Dazu gehören beispielsweise die Beantragung von Krankenversicherungen, Leistungen vom Jobcenter, die Versorgung mit Wohnraum, psychosoziale Beratung sowie die Unterstützung und Begleitung bei Behördenterminen. Gerade wenn Klientinnen einen Um- oder Ausstiegswunsch äußern, können hier die individuellen Entwicklungsschritte zur Vorbereitung auf die berufliche Weiterentwicklung/ Neuorientierung zusammen mit der Zielgruppe geplant und umgesetzt werden (siehe EVI-Jobguide).

Praktische Erfahrung: Netzwerkitiatoren sollten bereits auf Erfahrungen in der praktischen Arbeit mit den Klientinnen zurückgreifen können, um so gegenüber relevanten Akteuren im Hilfesystem hinsichtlich der spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe und ihrer Lebenswelt sprachfähig zu sein. Kooperationen mit, bzw. Kontaktaufbau zu den Akteuren des lokalen Netzwerks sind für eine gelingende und erfolversprechende Integration unabdingbar, da nur so (systemische) Hürden gesenkt werden können.

Zusammenfassend sollten Ihre Angebote den Bedarf nach Unterstützung bei finanziellen, rechtlichen, gesundheitlichen und psychosozialen Themen abdecken können.

DIE ZIELGRUPPE DES EVI-PROJEKTES

Bei der Zielgruppe handelt es sich um in der Prostitution tätige Frauen, die einen Ausstieg oder eine berufliche Neuorientierung anstreben. Die Hintergründe, die Motivationen sowie die Arbeitsbedingungen der Klientinnen, die den Sozialarbeitenden dabei begegnen, sind sehr verschieden. Daher kommen sie mit den unterschiedlichsten Anliegen und Voraussetzungen zu den Beratungsstellen. Nicht selten stellen sich ihre Arbeitssituationen als teils unfreiwillig gewählt oder von Gewalt bzw. Gewaltandrohung betroffen heraus, sodass hier sowohl Opfer von Menschenhandel zum Zweck der sexuellen Ausbeutung als auch Opfer von geschlechtsspezifischer Gewalt im Rahmen von gewerblichem Sex durch Ausstiegshilfe und Integration in den Arbeitsmarkt unterstützt werden.

Unserer Erfahrung nach stammen die meisten Frauen in der Prostitution im deutschsprachigen Raum aus Osteuropa (v. a. Rumänien, Ungarn und Bulgarien) sowie aus Afrika (v. a. Nigeria), China und Lateinamerika. Das bedeutet, dass sie nicht nur mit kulturell bedingten Unterschieden und teilweise anderen Wertesystemen konfrontiert sind, sondern neben der Sprache auch noch das lokale Hilfesystem und die Gesetze kennenlernen bzw. darüber aufgeklärt werden müssen.

Hinzu kommt, dass die Arbeit in der Prostitution häufig ein Leben im Milieu mit sich bringt, das einem ganz eigenen Rhythmus, eigenen Regeln und Gesetzen folgt, und für Außenstehende wie eine Parallelwelt erscheinen mag. Viele Frauen sind nicht offiziell registriert und haben so im Krankheitsfall weder eine Versicherung noch eine Absicherung. Das zusammen schafft eine schier unüberwindbare Distanz zwischen der Zielgruppe und der Gesellschaft des Landes, an deren Rande sie meist schon jahrelang arbeiten und leben.

In der Arbeit mit den Klientinnen zeigt sich eine ganze Bandbreite an verschiedenen Ausgangslagen, individuellen Voraussetzungen und auch Einschränkungen (wie zum Beispiel der schulische Bildungsgrad). Gerade bei Opfern von sexueller Ausbeutung und geschlechtsspezifischer Gewalt sind gesundheitliche und vor allem psychische Folgebelastungen ein großes Thema, das in Bezug auf die berufliche Neuorientierung Beachtung und einen sensiblen Umgang damit erfordert.

THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM AUFBAU DES NETZWERKS

Das folgende Kapitel bietet zwei theoretische Grundlagen, nämlich die der *Governance* und der *Netzwerkentwicklung*, die beide als notwendig für die Bildung eines erfolgreichen Netzwerks angesehen werden. Im ersten Teil, der sich mit der lokalen Governance befasst, wird kurz definiert, welche bestehenden Strukturen und Konzepte bereits vorhanden sind und als Hintergrund für das Netzwerk dienen können. Im zweiten Teil wird der theoretische Rahmen der Netzwerkentwicklung genutzt, um Best-Practice-Ansätze für die Entwicklung eines Netzwerks vorzustellen.

THEORETISCHE GRUNDLAGE: GOVERNANCE

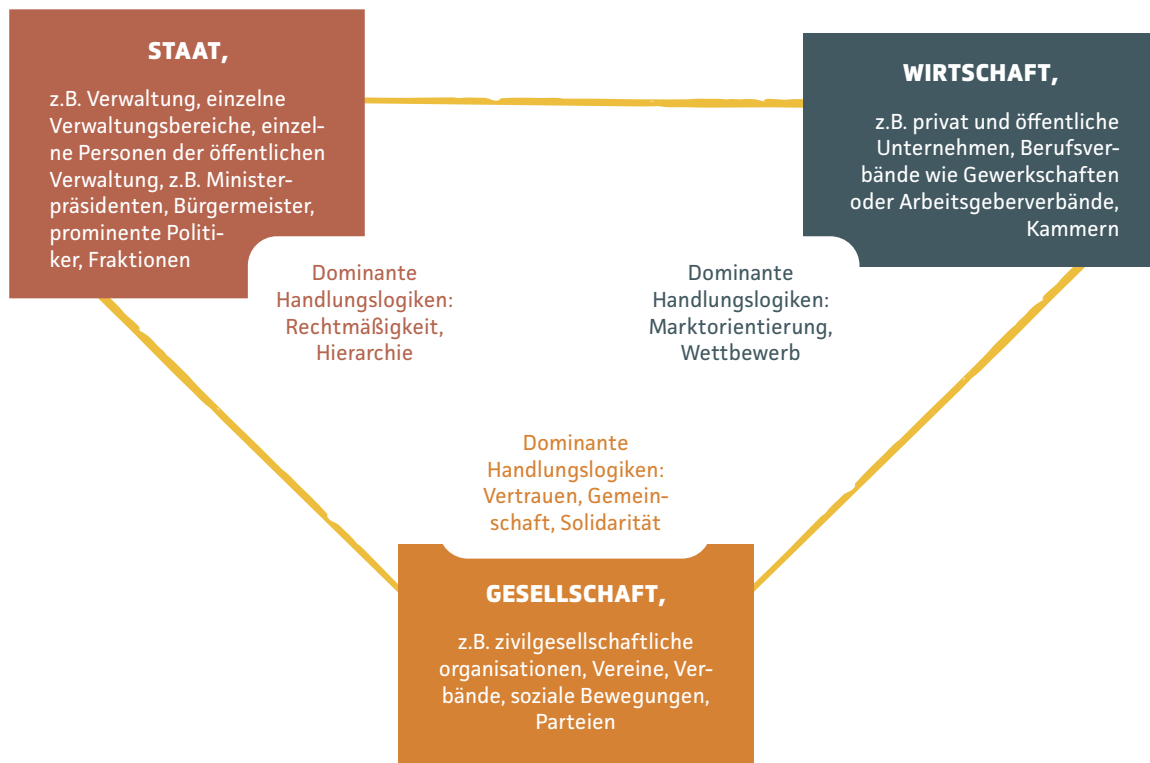
Obwohl der Begriff „Governance“ auf eine lange etymologische Geschichte zurückblicken kann, hat er in den letzten fünfzig Jahren in der Sozialwissenschaft eine besondere Bedeutung erlangt, denn er beschreibt einen Wandel in der Art und Weise, wie Regierungen mit öffentlichen und sozialen Fragen umgehen. Die Geschichte dieses Wandels ist Teil einer längeren Geschichte des Rückzugs liberaler Nationalstaaten, in der die finanzielle und fachliche Kapazität lokaler Regierungen zur Lösung zunehmend kostspieliger und international relevanter Probleme kritisch hinterfragt wurde. Das Ergebnis einer solchen Infragestellung auf politischer Ebene hat zu einer Ausweitung des Kreises der Teilnehmer am Prozess der Lenkung und Behandlung bestimmter sozialer Probleme geführt. Dieser Prozess hat zu dem Konzept der Governance geführt. **Einfach ausgedrückt, bezieht sich Governance auf die Mechanismen, die zur Koordinierung der Maßnahmen einer unterschiedlichen Gruppe von (staatlichen und privaten) Akteuren zur Lösung eines sozialen Problems eingesetzt werden, wobei die Unabhängigkeit dieser Akteure gewahrt bleibt.**

Theoretisch gesehen erfordern Konzepte für die Koordinierung zwischen einer vielfältigen Gruppe unabhängiger Akteure zunächst die genaue Identifizierung dieser unterschiedlichen Akteure und ihre Abgrenzung voneinander. Die erste und meistgenannte Unterscheidung ist die zwischen öffentlichen und privaten Institutionen. In den deutschsprachigen Ländern haben die öffentlichen oder staatlichen Institutionen die höchste Autorität, um ein soziales Problem zu lösen. Dies hängt zum Teil mit den seit Langem bestehenden hierarchischen Strukturen des Staates zusammen, die oft als wirksam angesehen werden, um die Egozentrik in Schach zu halten, während diese bürokratischen Strukturen gleichzeitig durch die Sozialpolitik und die gerichtliche Kontrolle demokratisch und rechtlich rechenschaftspflichtig sind. In vielen Fällen des Regierens im Zusammenhang mit einem sozialen Thema spielt der Staat eine führende Rolle, indem er allen koordinierten Bemühungen eine Richtung gibt und sie politisch legitimiert.

Die Vielfalt der Akteure innerhalb der privaten Sphäre wird durch die beiden Hauptkategorien Wirtschaft (oder Markt) und Gesellschaft (manchmal auch als Gemeinschaft bezeichnet) repräsentiert. Wie die nachstehende Grafik zeigt, hat jede Gruppe eine bevorzugte Logik, die sie von den anderen unterscheidet, die aber auch den wertvollen Beitrag zeigt, den jede Sphäre zum gemeinsamen Handeln leisten kann. In der Sphäre der Wirtschaft sind wir nicht überrascht zu erfahren, dass die „Bottom Line“ ihrer Logik Kosten und Profit sind, was diese Sphäre, historisch gesehen, in eine ambivalente Position zu verschiedenen sozialen Fragen

gebracht hat. Gleichzeitig privilegiert die rohe, marktdemokratische Logik innerhalb der Wirtschaft Partizipation, Ergebnisse und Innovation gegenüber Hierarchie und Struktur. Die treibenden Ideen des Marktes sind in der Tat wertvolle Elemente für die Steuerung. Darüber hinaus hat die Sphäre des Marktes in jüngster Zeit an sozialem Verantwortungsbewusstsein gewonnen. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in Form von sozial verantwortlichen Unternehmensnetzwerken und Social-Business-Initiativen sind nur einige Beispiele für ihre wachsende Rolle in der Governance.

Die andere Sphäre, die der Gesellschaft oder des Gemeinwesens, bildet den zweiten großen Bereich innerhalb des privaten Sektors. Zu dieser Sphäre gehört ein breites Spektrum an verschiedenen Gruppen, von offiziellen Wohlfahrtsverbänden bis hin zu lokalen Basisinitiativen, neben politischen Aktivist*innen und Interessengruppen. Viele Sozialwissenschaftler*innen haben die Rolle dieser Sphäre als wesentlich für den Governance-Prozess dargestellt, da ihre Handlungslogik sowohl zur Zusammenarbeit als auch zur Ergebnisorientierung tendiert. Häufig werden jedoch die Offenheit für Governance und das Tempo der Zusammenarbeit zwischen diesen drei Bereichen durch die Interessen des Staates bestimmt. Wie bei fast allen gesellschaftspolitischen Konzepten hat vieles von dem, was hier beobachtet wird, seine höchste Relevanz in der Arena einer lokalen (kommunalen) Landschaft.



(Möltgen-Sicking/Winter, 2019: Illustration 2)

LOKALE GOVERNANCE

Lokale Governance geht von der Prämisse aus, dass die zunehmend globale und komplexe Welt, in der wir leben, der Rolle der lokalen Gemeinschaft bei der Ausrichtung und Gestaltung politischer Lösungen mehr Bedeutung verliehen hat (Stichwort: Globalisierung). In diesem Sinne ist die lokale Gemeinschaft (Stadt, Region) der wichtigste Ort für das Regieren. Die drei oben genannten Bereiche des Regierens bleiben für das lokale Regieren relevant, auch wenn das Regieren auf lokaler Ebene oft mit der Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung

oder spezialisierten Behörden und Organisationen der Zivilgesellschaft (NGOs) beginnt, insbesondere in Bezug auf soziale Fragen.

Die folgenden drei Elemente sind die am häufigsten anzutreffenden Formen der lokalen Governance:

- Durch Beteiligung an der Politikgestaltung. Dies geschieht häufig durch die Einbindung der Zivilgesellschaft in die lokalen gesellschaftspolitischen Prozesse (d.h. durch politisch funktionsfähige Ausschüsse, Beiräte oder die Teilnahme an anderen Arbeitsgruppen).
- Durch die gemeinschaftliche Erbringung von Dienstleistungen, die in der Regel durch die Bereitstellung von Haushaltsmitteln für die private Erbringung von Dienstleistungen durch Mitglieder der Zivilgesellschaft erfolgt.
- Durch die Zulassung von selbstorganisierten Stadtentwicklungsvereinbarungen (Urban Regime Approach). Als Beispiel: ein definierter Ort für die Selbstorganisation einer Grünfläche.

Die ersten beiden Beispiele sind besonders relevant für die Problematik der geschlechts-spezifischen Gewalt in der Prostitution und das Problem der Prostitution im Allgemeinen. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Gemeinden bereits über eine Form der lokalen Governance verfügen, um die Probleme in der Prostitution anzugehen, bei der die Verwaltungs- und Berufsbehörden zumindest Möglichkeiten für einen Beitrag der Zivilgesellschaft geschaffen haben (professionelle Arbeitsgruppen usw.).

BEISPIEL KARLSRUHE

Am Beispiel von Karlsruhe (Deutschland) soll nun das Verständnis der lokalen Governance in Bezug auf das Thema Prostitution gestärkt werden.

Als Reaktion auf das wachsende öffentliche Interesse an einer Regulierung der Straßenprostitution in der Stadt aufgrund einer Reihe von Bürgerbeschwerden und Medienberichten organisierte die Stadt 2014 und 2015 mehrere gemeinsame Gespräche mit Bürger*innen und zivilgesellschaftlichen Organisationen. So kam es zur Einführung einiger neuer Beschränkungen für die Straßenprostitution und die Stadt begann, eine Beratungsstelle finanziell zu unterstützen. Die Stadt reagierte also auf das öffentliche Interesse, indem sie die Zivilgesellschaft sofort in gemeinsame Diskussionen und schließlich in die Bereitstellung von Dienstleistungen einbezog.

Anfang 2018 wurde auf der Grundlage des Mandats, das den kommunalen Behörden durch das Prostituiertenschutzgesetz von 2017 erteilt wurde, eine Facharbeitsgruppe von den für die Umsetzung des Gesetzes zuständigen Fachbehörden gebildet. Dieser Gruppe gehörten die Beauftragten des Ordnungsamtes, des Gesundheitsamtes, der Kriminalpolizei, des Gleichstellungsbüros sowie Mitarbeiter*innen von zwei zivilgesellschaftlichen Organisationen an, die in Karlsruhe Beratungsstellen für Menschen in der Prostitution betreiben. Die Facharbeitsgruppe trifft sich weiterhin alle zwei bis drei Monate und bespricht alle relevanten Themen der Zusammenarbeit im Bereich der Prostitution.

An diesem Beispiel zeigt sich, wie die Bundes- und schließlich die Landesgesetze Vorgaben für die Umsetzung der Prostitutionspolitik gemacht haben, die Umsetzung der Gesetze jedoch durch die Arbeitsbeziehungen zwischen der Zivilgesellschaft und den Fachbehörden geprägt wurde.

Die zunehmende gesellschaftspolitische Sensibilisierung für das Thema Prostitution in Karlsruhe durch den Einfluss lokaler Aktivist*innen und die wachsende politische Unzufriedenheit mit den Ausstiegsmöglichkeiten für Frauen aus der Prostitution führten 2019 zu einer Resolution des Gemeinderats, in der die Notwendigkeit der Unterstützung von Beratungsstellen für den Ausstieg von Frauen durch die Stadt betont wurde. Die Antwort der Stadtverwaltung

auf die Resolution war, die Frage der angemessenen Unterstützung für Frauen in der Prostitution in die Zuständigkeit des Gleichstellungsbüros zu legen. Darüber hinaus beauftragte der Gemeinderat der Stadt Karlsruhe das Gleichstellungsbüro mit der Ausarbeitung eines Aktionsplans zur Umsetzung der Istanbul-Konvention³, in dem verschiedene Aspekte der geschlechtsspezifischen Gewalt und des häuslichen Missbrauchs behandelt werden sollten.

Das Gleichstellungsbüro verfolgte einen stark regierungsorientierten Ansatz und begann seine Analyse mit ausführlichen Treffen mit den Organisationen der Zivilgesellschaft, die mit der relevanten Zielgruppe in Verbindung standen. Aufgrund des oben erwähnten gesellschaftspolitischen Bewusstseins räumte die Stadtverwaltung dem Thema Prostitution und Menschenhandel in ihrer Agenda Priorität ein. Dies führte dazu, dass das Gleichstellungsbüro erhebliche Anstrengungen unternahm, um Informationen von den auf das Thema Prostitution spezialisierten Beratungsstellen einzuholen. Anschließend wurde dem Stadtrat eine Bedarfsanalyse mit Handlungsempfehlungen vorgelegt, die unter anderem eine weitere finanzielle Unterstützung für die von den Organisationen der Zivilgesellschaft angebotenen Dienstleistungen vorsahen.

Die Rolle des Gleichstellungsbüros besteht hauptsächlich in der Schaffung politischer Legitimität und der Ausrichtung des Governance-Prozesses zu diesem Thema mit dem Ziel, die vorhandenen Ressourcen zu bündeln. Zu diesem Aspekt gehört auch das zweite Beispiel für Governance in Karlsruhe: die Bildung einer einzigartigen Aktionsgruppe während der COVID-19-Krise. Als die Beschränkungen für die Prostitution während der Pandemie zu greifen begannen, kam es zu einem drastischen Anstieg der Hilfesuchenden in den beiden in Karlsruhe tätigen Beratungsstellen. Es herrschte ein Bedarf an Notunterkünften sowie an unbürokratischen Verfahren bei der Beantragung von finanzieller Unterstützung durch das Jobcenter. Die Beratungsstellen baten die Gleichstellungsbeauftragte und die Integrationsbeauftragte um Unterstützung bei der Bildung einer speziellen Arbeitsgruppe, die sich mit den besonderen Herausforderungen von Aussteigerinnen aus der Prostitution während der COVID-19-Krise befasste. Diese Arbeitsgruppe, die damals als „AG Ausstieg“ bezeichnet wurde, spielte eine wichtige Rolle beim Aufbau besserer Beziehungen zwischen der Zivilgesellschaft und den Behörden, die in der Lage sind, Aussteigerinnen aus der Prostitution zu unterstützen. In diesem Fall war es der Appell der Zivilgesellschaft an die Beamt*innen der Stadt, der zur Bildung einer effektiven Arbeitsgruppe führte.

Die obigen Beispiele zeigen, wie Governance auf lokaler Ebene aussehen kann. Unabhängig davon, wo die gesellschaftspolitische Initiative ihren Anfang nahm, zeigte die Stadt Karlsruhe ein großes Interesse daran, Hand in Hand mit dem Privatsektor an Lösungen zu arbeiten. Trotz der individuellen Umstände des Karlsruher Beispiels ist davon auszugehen, dass ähnliche Impulse in Richtung Governance überall in Europa vorhanden sind. Insbesondere ist davon auszugehen, dass bereits jetzt ein hohes zivilgesellschaftliches und staatliches Interesse besteht, sich mit der Problematik der Prostitution auseinanderzusetzen, und sei es nur auf der Grundlage der Mindestanforderungen des Prostituiertenschutzgesetzes.

Es wird empfohlen, die Entwicklung des EVI-Netzwerks als ein Angebot der zivilgesellschaftlichen Organisationen zu betrachten, das die bereits bestehende Struktur der Governance im lokalen Kontext erweitert. Elemente der wirtschaftlichen Sphäre können den Interessen des Staates und der in diesem Bereich bereits engagierten Zivilgesellschaft hinzugefügt werden. Auf diese Weise bietet das EVI-Netzwerk einen wichtigen Mehrwert für die Governance, während es die bereits bestehenden Strukturen unterstützt und auf sie aufbaut.

³ Die Istanbul-Konvention des Europarats von 2011 ist ein internationales Abkommen zur Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt gegen Frauen und Mädchen. Sie definiert Gewalt gegen Frauen und Mädchen als Menschenrechtsverletzung und als Zeichen der Ungleichstellung der Geschlechter. Seit 2018 ist die Konvention in Deutschland in Kraft. Siehe: <https://rm.coe.int/168008482e>

STRUKTUR UND ROLLEN EINES EVI-NETZWERKS

WAS MACHT EIN NETZWERK GENERELL AUS?

Ein Netzwerk ist ein Bündnis oder eine Vereinigung unabhängiger Akteure, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt zusammenschließen, um ein oder mehrere gemeinsame Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen. Das Netzwerk bildet die Strukturen, die zur Erreichung der gemeinsamen Ziele erforderlich sind, und versammelt geeignete Akteure mit geeigneten Ressourcen, die für den Erfolg entscheidend sind. Sobald der Zweck eines Netzwerks erfüllt ist, wird es obsolet und ist somit ein vorübergehendes Unterfangen (Büttner & Voigt, 2015).

WAS MACHT EIN EVI-NETZWERK AUS?

Das EVI-Netzwerk ist ein soziales Netzwerk, das ursprünglich in drei europäischen Städten als Modellprojekt gestartet wurde. Zweck ist es, lokale Ressourcen zu bündeln und damit von Gewalt betroffenen Frauen im Kontext der Prostitution eine höhere Erfolgchance auf berufliche Integration zu ermöglichen. Die Entwicklung des Netzwerks (mit Partnern aus öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie Unternehmen) zur Unterstützung von Betroffenen basiert auf der *Stakeholder-Methode* für soziales Engagement. Diese Methode ist nützlich, um bereits vorhandene Ressourcen für eine bestimmte Zielgruppe, die durch das herrschende System fällt, zu bündeln. Es wird erwartet, dass durch die Anwendung dieser Methode bewährte Verfahren für den Aufbau von Netzwerken für die Zielgruppe entwickelt werden, die in allen EU-Mitgliedstaaten angewendet werden können.

Das EVI-Projekt soll Akteure dazu ermutigen, in ihrem Einflussbereich eigene, nachhaltige Netzwerke von Unternehmen und öffentlichen Partnern aufzubauen, die sich auf die berufliche Eingliederung von Betroffenen konzentrieren, die aus dem Prostitutionsmilieu aussteigen.

Das Projekt wird sich langfristig positiv auf die Zielgruppe auswirken, die von der Arbeitsvorbereitung und Arbeitsintegration profitiert. Es wird erwartet, dass Betroffene geschult und ausgerüstet werden, um sich auf dem Arbeitsmarkt zurechtzufinden und sich besser vor Gewalt und Ausbeutung schützen zu können. Darüber hinaus werden die Betroffenen ihre Rechte als Frauen und als Arbeitnehmende kennen, um künftigen Bedrohungen durch sexuelle Belästigung und Gewalt zu begegnen, und sie werden darauf vorbereitet sein, Entscheidungen aus einer selbstbewussten Position heraus zu treffen.

DER NETZWERKINITIATOR

Initiator eines EVI-Netzwerks kann jede Beratungsstelle oder soziale Einrichtung sein, die in der Prostitution tätige Frauen unterstützt und begleitet und das Ziel hat, Klientinnen bei der beruflichen Integration außerhalb des Prostitutionsmilieus zu unterstützen.

Als Initiator beginnt die Beratungsstelle oder soziale Einrichtung den Aufbau des lokalen Netzwerks und dient fortan als Bindeglied, um eine niedrige Schwelle für den Einstieg in neue Beschäftigungsverhältnisse für die Betroffenen zu gewährleisten. Der Netzwerkitiator ist also die Schnittstelle zwischen der Zielgruppe und den später gewonnenen Netzwerkpartnern, die die Ressourcen zur Verfügung stellen, um die Zielgruppe beim Eintritt in den formalen Arbeitsmarkt zu unterstützen und Barrieren für die Zielgruppe abzubauen.

Es ist wichtig, dass sich potenzielle Netzwerkitiatoren zu Beginn ausreichend über die bestehenden Netzwerke ihres Einflussbereichs informieren (z. B. durch eine Stakeholder-Analyse,

siehe S.19 „Stakeholder-Analyse“), um Doppelstrukturen zu vermeiden. Jede soziale Einrichtung kann jedoch jederzeit ein EVI-Netzwerk mit sogenannten „freien Partnern“ für eigene Zwecke gründen, ohne dass dies einen großen Eingriff in das bestehende System darstellt.

STRUKTUR EINES EVI-NETZWERKS

Wir erachten es als äußerst wichtig, dass Beratungsstellen und soziale Einrichtungen gut in das lokale Hilfesystem eingebunden sind, um den Bedürfnissen der Zielgruppe adäquat begegnen zu können. Aufgrund verankerter lokaler Gegebenheiten kann es in bestimmten Regionen für einzelne soziale Einrichtungen und Beratungsstellen jedoch schwierig oder sehr langwierig sein, eine Lenkungsgruppe zu gründen, die darauf abzielt, systemische Barrieren für die Zielgruppe zu beseitigen. Dies kann verschiedene Gründe haben, wie z.B. die mangelnde Bereitschaft der Entscheidungsträger oder schwerfällige bürokratische Verfahren. Es ist daher äußerst hilfreich, die Möglichkeit zu haben, schnell und unbürokratisch loszulegen. Dies wird durch das Etablieren eines freien EVI-Netzwerks ermöglicht.

Das EVI-Netzwerk kann wie folgt aufgebaut werden:

FREIES EVI-NETZWERK: Hier akquiriert der Netzwerkitiator Partner aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor, um die individuellen Hürden für die Zielgruppe zu überwinden. Er kommuniziert direkt mit den einzelnen Partnern, ohne dass diese untereinander vernetzt sein müssen. Die Klientinnen werden von ihm begleitet, wobei er von den Netzwerkpartnern Unterstützung erhält, um die Hürden der einzelnen Klientinnen zu senken, die sie bei ihrer beruflichen Integration behindern. Dazu muss der Netzwerkitiator nicht unbedingt in das lokale Hilfesystem eingebunden sein.

Die freien Partner unterstützen mit geringem Aufwand dabei, individuelle Ausstiegshürden/Arbeitsintegrationshürden zu senken.

Bei den freien Partnern kann es sich um Unternehmen handeln, die sich bereit erklären, den Betroffenen einen Ausbildungsplatz anzubieten, oder um Bildungseinrichtungen, mit deren Hilfe die Betroffenen in Sprachkurse vermittelt werden können. Verschiedene derartige Partner können somit als Kooperationspartner mit geringem Aufwand dem Netzwerk beitreten. Sie müssen keinen Kontakt zueinander haben, sondern nur mit dem Initiator des Netzwerkes kommunizieren.

Je nach Expertise des Kooperationspartners können unterschiedliche Hürden angegangen werden, um die Betroffenen zu unterstützen. Dies geschieht im Einzelfall und sieht je nach Klientin und Partner unterschiedlich aus. Es ist die Aufgabe des Initiators, für eine ausreichende Kommunikation zu sorgen und beide Parteien (Klientin und Partner) im Prozess der Arbeitsintegration zu begleiten.

Im Fall, dass ein EVI-Netzwerk nur freie Partner akquirieren kann, übernimmt der Netzwerkitiator alle **organisatorischen Netzwerkaufgaben (Netzwerk-Management)** allein.

Beispiel für einen freien Netzwerkpartner: Im Rahmen der aufsuchenden Arbeit hat der Netzwerkitiator eine Frau kennengelernt, die aus der Prostitution aussteigen will, weil sie dort Gewalt erfahren hat. Im Beratungsgespräch wird klar, dass sie starke körperliche Beschwerden hat und deshalb noch keine Vollzeitstelle antreten kann. Sie ist nicht krankenversichert und kann deshalb keine medizinische Behandlung in Anspruch nehmen, die zur Verbesserung ihres körperlichen Zustands notwendig wäre. Der Netzwerkitiator kontaktiert nun verschiedene Unternehmen. Diese wurden im Vorfeld für das lokale EVI-Netzwerk gewonnen und sind bereits geschult und über ihre Rolle informiert. Es findet sich ein Unternehmen, das bereit ist, der Klientin trotz ihrer körperlichen Beschwerden eine Chance zu geben und ihr einen befristeten Teilzeitjob anzubieten. Durch die Beschäftigung erhält die Klientin die Möglichkeit

zur Aufnahme in die gesetzliche Krankenkasse und kann endlich die notwendige medizinische Hilfe in Anspruch nehmen. Während des mehrmonatigen Genesungsprozesses begleitet der Netzwerkitiator die Klientin und das Unternehmen im Prozess der Arbeitsintegration. Nachdem die Klientin vollständig genesen ist, erhält sie die Möglichkeit, in eine Vollzeitstelle aufzusteigen oder sich einen anderen Arbeitsplatz zu suchen. Der freie EVI-Netzwerkpartner hat dazu beigetragen, die Hürde der fehlenden Krankenversicherung der Klientin zu überwinden und ihr mit dem Angebot einer Teilzeitbeschäftigung einen entscheidenden Schritt zur beruflichen Integration ermöglicht.

KONSTANTES EVI-NETZWERK: Hier sucht der Netzwerkitiator nach Partnern, die zu einem elementaren Teil des Netzwerks werden wollen und mit ihm zusammen auf lokaler Ebene systemische Barrieren für die Arbeitsintegration der Betroffenen abbauen wollen. Dies kann z.B. eine Behörde für Arbeitssuchende (z.B. das Jobcenter in Deutschland oder das AMS in Österreich) sein, die gemeinsam mit dem Netzwerkitiator Weiterbildungsangebote oder Arbeitsintegrations-Hilfen für Betroffene schafft.

Sind verschiedene Partner gewonnen, ruft der Netzwerkitiator eine lokale Lenkungsgruppe ins Leben, die gemeinsam handelt und nicht nur individuelle, sondern auch systemische Barrieren überwindet. Die verschiedenen organisatorischen Netzwerkaufgaben können an konstante Netzwerkpartner delegiert werden (Näheres zu den organisatorischen Netzwerkaufgaben im praktischen Teil). Hier ist eine klare Kommunikation seitens des Netzwerkitiators wichtig: Er sollte die jeweilige Rollenzuweisung sorgfältig übermitteln, damit sich jedes Netzwerkmitglied der eigenen Rolle bewusst ist.

Beispiel für ein konstantes EVI-Netzwerk: Der Netzwerkitiator startet eine Lenkungsgruppe in der Region, in die verschiedene Behörden und Organisationen (z.B. Gleichstellungsbüro, Gesundheitsamt, Ordnungsamt, Jobcenter, Migrationshilfen, etc.) eingeladen werden. Dieser Arbeitskreis übernimmt nun die lokale Steuerung der Senkung systemischer Hürden, die Betroffene bei der Arbeitsintegration behindern. Der Arbeitskreis trifft sich alle vier Monate.

GEMISCHTE STRUKTUR: Idealerweise kombiniert der Netzwerkitiator beide Netzwerkstrukturen und sammelt sowohl freie Partner zur Senkung von individuellen Arbeitsintegrationshürden sowie konstante Partner zur Senkung von systemischen Hürden (z.B. in Form eines Runden Tisches oder einer Lenkungsgruppe).

Gemischte Struktur eines EVI-Netzwerks		
Konstante Partner	Beteiligte	Aufgaben
Hohes Commitment	Netzwerkitiator Steuerungskreis (aus lokalen Partnern mit höherem Commitment)	Organisatorische Netzwerkaufgaben / Management Systemische Hürden für die Arbeitsintegration von Betroffenen senken
Freie Partner	Beteiligte	Aufgaben
Niedriges Commitment	Netzwerkitiator Partner aus der Wirtschaft Partner anderer Unterstützungsorganisationen	Individuelle Hürden für die Arbeitsintegration von Betroffenen senken

ERFOLGSFAKTOREN

Gemeinsame Ziele und Visionen: Es ist äußerst wichtig, bei der Einrichtung einer lokalen Lenkungsgruppe ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. Doch auch im freien Netzwerk müssen Leitbild und Ziele gut kommuniziert werden, damit eine Netzwerkidentität entsteht.

Gute Kommunikation: Die Kommunikation muss regelmäßig, umfassend und direkt geschehen. Gerade der Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Netzwerkpartner sollte stets klar kommuniziert und verstanden sein, um das Engagement der Partner langfristig sicherzustellen.

Klare Rollen- und Aufgabenverteilung: Um als Netzwerk effektiv agieren zu können, muss eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung stattfinden, welche eine klare Absprache über Struktur, Steuerung und Führung des Netzwerkes beinhaltet. Dies beinhaltet auch die Klärung der Erwartungen und der offenen Fragen.

Innovationsbereitschaft: Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel sind wichtig. Es darf kein Festhalten an alten Methoden und Vorgehensweisen geben, sondern es braucht eine innovative Herangehensweise, mit der man sich auf Neues einlässt und unterschiedliche Ansätze, Entwicklungen und Ideen miteinbezieht.

Gegenseitiges Vertrauen der Partner: Die erfolgreiche Zusammenarbeit der Netzwerkpartner setzt ein gewisses Vertrauen voraus, welches unbedingt gefördert werden muss. Dies kann geschehen, indem das gemeinsame Ziel und der daraus entstehende Vorteil jedes Netzwerkpartners stets in den Vordergrund gerückt, klare Kommunikation und Transparenz gefördert und gemeinsam Erfolge erlebt und gefeiert werden. Dies ist meist von der Kooperationsfähigkeit der einzelnen Akteure abhängig.

Evaluation: Das Netzwerk muss die eigenen Prozesse und Erfolge messen und bewerten, um sich adäquat entwickeln zu können.

Tipp: Als weiterführende Literatur zu theoretischen Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit empfehlen wir:

<https://www.stiftung-toleranz.de/wp-content/uploads/2016/08/Flick-Stiftung-Netzwerke-end.pdf>

PRAKTISCHE/STRATEGISCHE UMSETZUNG DES NETZWERKAUFBAUS

Der Netzwerkitiator hat je nach Aufbau des Netzwerks verschiedene Aufgaben, die er entweder allein übernimmt (wenn das Netzwerk nur aus freien Partnern besteht) oder die er gemeinsam mit seinen konstanten Partnern bewerkstelligt.

Die folgenden **organisatorischen Aufgaben** sind für die erfolgreiche Etablierung eines EVI-Netzwerks erforderlich und lassen sich in drei Phasen einteilen:

- ✓ Initiierungsphase
- ✓ Stabilisierungsphase
- ✓ Verstetigungsphase

INITIIERUNGSPHASE: GEEIGNETE AKTEURE FINDEN

Alles beginnt mit der Gründungsphase.

Ziele des Netzwerks bestimmen: Bevor ein Netzwerk gestartet werden kann, braucht es eine klare Zieldefinition, denn gut formulierte Ziele sind entscheidend für den Erfolg. Im Falle des EVI-Netzwerks sind diese bereits vordefiniert (siehe 1.2 Ziele) und müssen nicht gemeinsam mit den Partnern ausgearbeitet werden. Dennoch ist es wichtig, dass die potenziellen Partner des Netzwerks gut über die Ziele informiert und von ihnen überzeugt sind. Nur wenn sich jeder Netzwerkpartner mit den Zielen identifizieren kann, werden alle gemeinsam daran arbeiten, sie zu erreichen.

EVI-Netzwerk-Variante festlegen – Lenkungsgruppe ja/nein: Am Anfang der Initiierungsphase muss festgelegt werden, wie das lokale EVI-Netzwerk aufgebaut werden soll. Im vorherigen Abschnitt wurde erläutert, dass EVI-Netzwerke freie oder konstante Partner beinhalten können. Im konstanten EVI-Netzwerk kann der Netzwerkitiator allein agieren oder Partner für eine Lenkungsgruppe gewinnen, die mit ihm zusammen die organisatorischen Aufgaben des Netzwerkmanagements übernehmen. Im zweiten Fall sollten die Kernpartner für diese Lenkungsgruppe zeitnah festgelegt werden, um sie schnell in die Entwicklung und Definition des Leitbilds und der Werte einzubinden. Im anderen Fall übernimmt der Netzwerkitiator allein die Aufgaben des organisatorischen Netzwerkmanagements.

Auswahl der Netzwerkpartner: Es müssen geeignete Akteure gefunden werden, die als Netzwerkpartner in Frage kommen. Diese sollten sich in ihren Ressourcen und Kompetenzen gut ergänzen. Welche Ressourcen und Kompetenzen benötigt werden, richtet sich immer nach den konkreten Hürden, die gesenkt werden sollen. Für die Hürde der Jobfindung werden z.B. Arbeitgebende als Netzwerkpartner benötigt, für die Wohnungssuche sind Wohnungsbau-genossenschaften relevante Netzwerkpartner.

Aufgabe	Durchzuführen im freien EVI-Netzwerk	Durchzuführen im konstanten EVI-Netzwerk (optional)
Initiierungsphase		
Auswahl der Netzwerkpartner	Relevante Stakeholder durch die Stakeholder-Analyse identifizieren, um geeignete Akteure zu finden, die sich in ihren Ressourcen und Kompetenzen ergänzen und somit einzelne Betroffene bei der Arbeitsintegration unterstützen können.	Die Kernpartner für die Lenkungsgruppe werden festgelegt. Damit das Netzwerk funktioniert, müssen Partner gefunden und eingebunden werden, die mit ihren Fähigkeiten, Ressourcen und Beziehungen zum Erreichen der Netzwerkziele beitragen können. Je besser die Partner passen, desto produktiver und dementsprechend attraktiver wird das Netzwerk.

STAKEHOLDER-ANALYSE

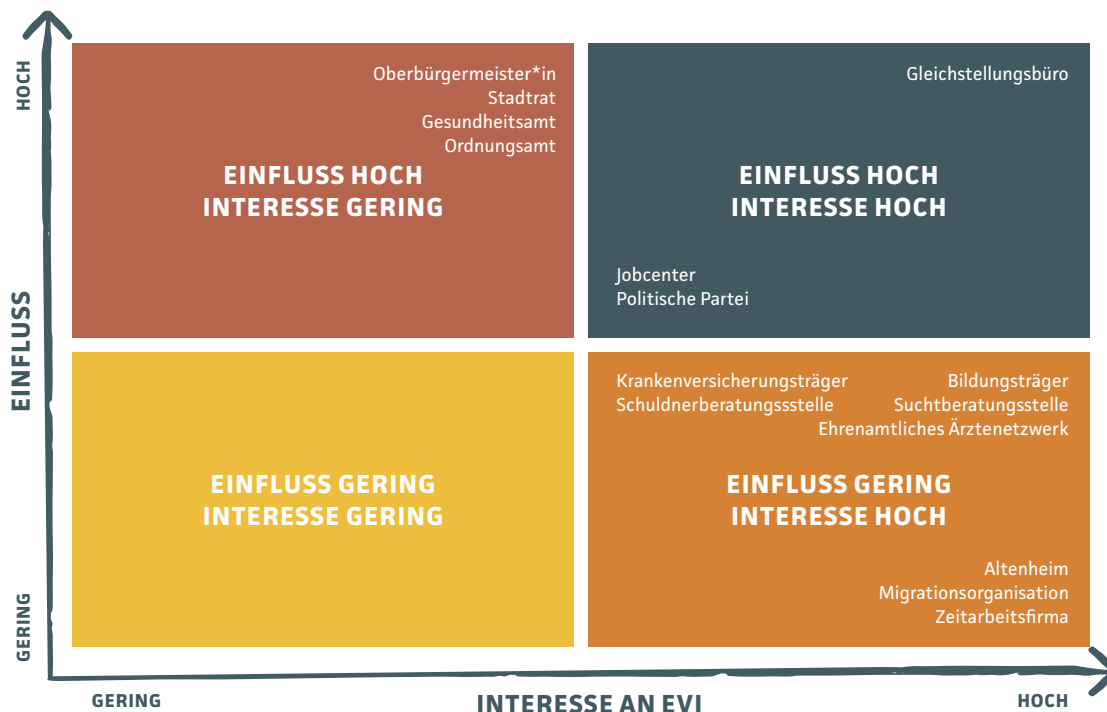
Ein geeignetes Instrument zur Auswahl von Netzwerkpartnern ist die Stakeholder-Analyse. Dabei handelt es sich um eine Art Bestandsaufnahme des lokalen Unterstützungssystems der Zielgruppe mit dem Ziel, geeignete Akteure für das Netzwerk zu finden (Büttner & Voigt, 2015). Die Entwicklung einer Stakeholder-Analyse ist eine wichtige und sehr relevante Maßnahme. Das Ergebnis der Analyse kann u.a. einen guten Einblick geben, wie nützlich eine Lenkungsgruppe wäre.

Im ersten Schritt, der **Stakeholder-Identifikation**, geht es darum, alle Stakeholder in einer Liste festzuhalten. Dabei ist die Beantwortung folgender Fragen hilfreich (Quilling et al., 2013):

- Um welchen Sozialraum handelt es sich?
- Wer sind direkte und indirekte Beteiligte?
- Wer spielt welche Rolle in diesem Sozialraum?
- Gibt es mehrere Akteure, die gleiche oder ähnliche Aufgaben übernehmen?
- Wer ist als relevanter Akteur unabdingbar notwendig und warum?

Es ist wichtig festzustellen, ob nicht bereits ähnliche Netzwerke oder Strukturen bestehen, damit keine Doppelstrukturen aufgebaut werden. Gegebenenfalls können hier Synergien geschaffen werden. Der Netzwerkinitiator kann in diesem Fall aber immer noch ein eigenes freies EVI-Netzwerk zur besseren Unterstützung der Zielgruppe gründen.

Zur Veranschaulichung und Analyse der Bedeutung der potentiell relevanten Akteure und ihrer Rolle innerhalb des Netzwerks folgt nun die Bewertung und Priorisierung dieser in Form einer **Stakeholder-Matrix**:



Je nach Positionierung innerhalb der Matrix ergeben sich unterschiedliche Handlungsstrategien im Umgang mit den Akteuren:

Den Kern des Netzwerks bilden Stakeholder mit *hohem Einfluss und hohem Interesse* in der oberen rechten Ecke der Matrix. Sie sollten priorisiert und aktiv mit einbezogen werden.

Im Gegensatz dazu stehen Akteure mit *geringem Einfluss und ebenso geringem Interesse* in der unteren linken Ecke der Matrix. Diese Stakeholder erhalten generell nur wenige Informationen über das Projekt, sollten jedoch im Blick behalten werden, da sich ihre Rolle möglicherweise in Zukunft ändern könnte.

In der oberen linken Ecke befinden sich Stakeholder mit *hohem Einfluss, aber geringem Interesse* am geplanten Netzwerk. Sie sollte man ausreichend informieren und versuchen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen, um sie zufriedenzustellen. Sollte dies nicht der Fall sein, könnten sie eine potentielle Bedrohung für das Projekt darstellen.

Zuletzt gibt es in der unteren rechten Ecke Akteure mit *wenig Einfluss, aber hohem Interesse*. Diese können als „Unterstützer“ des Projekts angesehen werden und bei der Erreichung der Ziele hilfreich sein. Daher ist es wichtig, sie regelmäßig über die Fortschritte des Projektes zu informieren.

Die Interpretation der Matrix hilft dabei, die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren und sicherzustellen, dass deren Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden. Gleichzeitig ist es wichtig anzumerken, dass eine Stakeholder-Analyse lediglich eine Momentaufnahme darstellt und es im Laufe der Zeit zu Veränderungen kommen kann.

Nähere Informationen zur Stakeholder-Analyse finden sich im Leitfaden der *FC. Flick Stiftung*: „Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit“⁴ und des *Paritätischen Gesamtverbands*: „Strategische Planung erfolgreicher Netzwerkarbeit“⁵.

MARKTSONDIERUNG: BESTIMMUNG DER PASSENDEN ARBEITGEBENDEN

Bevor potenzielle Akteure ausgewählt werden, ist es wichtig zu überlegen, welche Jobs für die individuelle lokale Zielgruppe geeignet sind. Ziel sollte es sein, ein breites Spektrum an unterschiedlichen Jobs zur Auswahl stellen zu können, um den Klientinnen ein Höchstmaß an Selbstbestimmung zu ermöglichen.

Da die Zielgruppe des Netzwerks sehr unterschiedlich sein kann, ist es wichtig, darauf angemessen reagieren zu können. Viele der in der Prostitution tätigen Frauen, die aussteigen wollen, haben keinen Schulabschluss oder sind sogar Analphabetinnen. Einige sind aufgrund von Traumata und Gewalterfahrungen wenig belastbar. Deshalb wird für sie vor allem nach Arbeitsmöglichkeiten im Niedriglohnssektor gesucht. Die Vielfalt der Zielgruppe sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, denn es gibt auch viele Frauen mit einem Schul-, Ausbildungs- oder Hochschulabschluss. Deshalb sollte es eine Reihe von Arbeitgeber-Kooperationen geben, die z.B. Ausbildungen in verschiedenen Bereichen sowie Arbeitsplätze für Fachkräfte anbieten. Gerade Ausbildungen sind eine große Chance; auch für Klientinnen, die bisher nur wenig Zugang zu Bildung hatten.

Auch gibt es verschiedene Arten von Niedriglohnjobs. Es gibt zum Beispiel Arbeitsplätze in der Fertigung, die am Fließband stattfinden und über eine Zeitarbeitsfirma vermittelt werden, oder welche, die in einer Werkstatt mit anderen Mitarbeitenden an einem großen Tisch mit schöner Einrichtung stattfinden und eine Teilzeit-/Vollzeitbeschäftigung in einem kleinen Unternehmen umfassen. Bei beiden Jobs geht es um die Montage oder den Zusammenbau von Gegenständen, aber die Arbeitsbedingungen sind bei dem einen viel angenehmer als bei dem anderen. Es wird einige Frauen geben, die mit Fließbandjobs zufrieden sind, weshalb diese sehr wichtig sind – insbesondere zu Beginn des Ausstiegsprozesses. Das Ziel des EVI-Netzwerks ist es jedoch, für jede Klientin ein passendes Jobangebot zu finden.

Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass Jobs mit unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen (z.B. Vollzeit, Teilzeit, Minijob) zur Verfügung stehen.

Die Fragen, die sich der Netzwerkinitiator hier stellen muss, sind:

- Welche Arbeitsstellen benötigen wir in diesem lokalen Netzwerk, um den verschiedenen Ansprüchen der Klientinnen gerecht zu werden?
- Welche Arbeitgebende gibt es, die diese Art von Arbeitsstellen anbieten könnten?
- Welchen Stellenwert hat die soziale Verantwortung? Welche Aktivitäten gibt es in diesem Bereich schon?

AUSWAHL DER PARTNER

WER KANN TEIL DES NETZWERKS WERDEN?

Je größer das Netzwerk, desto größer sind einerseits der Handlungsspielraum und die zur Verfügung stehenden Ressourcen, aber desto größer ist natürlich auch die damit verbundene Verantwortung für den Netzwerkinitiator. Deshalb sollten nur wirklich relevante bzw. erfolg-

⁴ <https://www.stiftung-toleranz.de/wp-content/uploads/2016/08/Flick-Stiftung-Netzwerke-end.pdf>

⁵ https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/A4_MSO-netzwerkarbeit_web.pdf

versprechende Partner akquiriert werden und bereits im Vorhinein klare Prioritäten gesetzt werden, wer in das Netzwerk einbezogen werden soll und wer nicht. Ein hilfreiches Instrument zur Analyse der Bedeutung der einzelnen Akteure ist die Stakeholder-Matrix (siehe S. 19).

Akteure, die einen großen Einfluss auf die Zielgruppe und gleichzeitig ein großes Interesse an den Zielen des Netzwerks haben, sollten die höchste Priorität erhalten und sind am besten für eine potenzielle Lenkungsgruppe geeignet. Das Netzwerk sollte generell ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unternehmenspartnern und Unterstützungspartnern aufweisen. Unternehmen und Arbeitgebende sind jedoch ein wesentlicher Bestandteil eines EVI-Netzwerks und sollten daher als Schlüsselpartner auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Bei der Auswahl sollte sich an den abgeleiteten Bedürfnissen und Hürden der Zielgruppe orientiert werden, um sicherzustellen, dass das Netzwerk auch angemessen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen kann.

WELCHEN NUTZEN HABEN DIE NETZWERKPARTNER DURCH DAS EVI-NETZWERK?

Um die Netzwerkpartner zu motivieren, gemeinsam für die Ziele des Netzwerks zu arbeiten, ist es wichtig, dass sie durch die Teilnahme auch einen eigenen Vorteil haben. Dies muss vor allem bei der Kontaktaufnahme gut kommuniziert werden und kann bereits zur Eingrenzung der Partner genutzt werden. Ein Akteur, der für sich keinen Nutzen in dem Netzwerk sieht, sollte vom Netzwerkinitiator nicht priorisiert werden. Auch bei der Auswahl von Unternehmenspartnern kann darauf geachtet werden, welche Unternehmen selbst einen großen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen. Für viele Arbeitgebende kann eine Kooperation mit dem EVI-Netzwerk Vorteile mit sich bringen. So werden sie z.B. nicht nur bei der Suche nach neuen Arbeitnehmer*innen unterstützt, sondern erhalten außerdem Hilfe durch den Netzwerkinitiator und die anderen Unterstützungspartner bei der Arbeitsintegration der neuen Arbeitnehmerin. Gerade im Niedriglohnssektor ist dies für viele Arbeitgebende ein äußerst attraktives Angebot, aber auch in anderen Bereichen ist dies nicht zu unterschätzen.

Viele der Unterstützungspartner verfolgen vielleicht ohnehin ähnliche Ziele wie das EVI-Netzwerk und lassen sich daher leicht überzeugen. Dennoch ist es wichtig, die Vorteile einer Teilnahme am Netzwerk für jeden potenziellen Partner individuell zu bedenken und diese in den Auswahlprozess einzubeziehen und bei der Kontaktaufnahme klar zu kommunizieren.

WICHTIG: SORGFALT BEI DER NETZWERKPARTNERWAHL

Da die Zielgruppe des Projekts eine hohe Vulnerabilität aufweist, ist es essenziell, die Netzwerkpartner sorgfältig auszuwählen. Im Mittelpunkt stehen die Klientinnen und nicht die Netzwerkpartner. Wenn also Akteure ausschließlich aus rein eigennützigem Interesse am Netzwerk teilnehmen wollen, sollte ihre Partnerschaft ausgeschlossen werden. Dies könnten z.B. Arbeitgebende sein, die nicht bereit sind, die notwendige Diskretion oder Fürsorge für ihre Angestellten zu erbringen.

Ziel ist es nicht, Frauen von einer Zwangslage in die nächste zu bringen. Vielmehr sollten Partner Engagement zeigen. Es ist besser, eine kleinere Auswahl an zuverlässigen Partnern zu haben als einen großen Pool von Partnern mit wechselhaftem Interesse.

Beispiele für wichtige Partner: Jobcenter, Gesundheitsamt, Bildungsträger, Arbeitgebende.

GEWINNUNG DER PARTNER

Aufgabe	Durchzuführen im freien EVI-Netzwerk	Durchzuführen im konstanten EVI-Netzwerk
Initiierungsphase		
Gewinnung von Netzwerkpartnern	Je nach Bedarf können Partner priorisiert werden, für deren Ressourcen bereits ein akuter Bedarf besteht. Dies hilft, schnell Erfahrungen zu sammeln und die ersten Partner an das EVI-Netzwerk zu binden.	Zum Zeitpunkt der Initiierungsphase sollten bereits Kernpartner für eine Lenkungsgruppe gewonnen worden sein, um diese frühzeitig in die Gestaltung des Netzwerks einzubeziehen. Hier ist auch eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung sinnvoll.

Um Akteure für das Netzwerk zu gewinnen, sind umfangreiche Vorbereitungsarbeiten erforderlich. Die Stakeholder-Analyse hilft dabei, einen guten Überblick über alle relevanten Akteure zu bekommen und Prioritäten zu setzen. Es ist wichtig, sich immer auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zu konzentrieren. **Nur Akteure, die wirklich etwas für die Zielgruppe bewirken können, sollten als Partner in Betracht gezogen werden.**

Für das *konstante Netzwerk* kann eine Auftaktveranstaltung sinnvoll sein, zu der potenzielle Partner eingeladen werden, um sie von den Zielen des Netzwerks zu überzeugen. Dies kann in Form eines Kick-off-Treffens für einen möglichen Runden Tisch geschehen, zu dem alle relevanten Akteure eingeladen werden. Damit können alle Teilnehmenden auf demselben Nenner beginnen, was die Netzidentität fördert.

Beim *freien Netzwerk* ist eine Auftaktveranstaltung nur bedingt sinnvoll. Die meisten Partner müssen eher einzeln kontaktiert und gewonnen werden. Es ist wichtig, dass der Netzwerkinitiator auf jedes Kontaktgespräch ausreichend vorbereitet ist. Der Nutzen des Netzwerks muss deutlich gemacht werden, damit jeder Akteur seinen eigenen Gewinn erkennen kann.

KONTAKTAUFBAU

Es ist sinnvoll, zu Beginn durch die Stakeholder-Analyse geeignete Multiplikator*innen für das Netzwerk zu gewinnen. Multiplikator*innen sind Personen, die bereits über viele Kontakte verfügen. Mit diesen und weiteren eigenen Kontakten kann nun ideal gestartet werden. Partner, die bereits für das Netzwerk gewonnen wurden, können durch Weitergabe ihrer eigenen Kontakte ebenfalls zu Multiplikator*innen werden.

Wenn nun der Kontakt hergestellt ist, muss das Interesse für die Vision des Netzwerks geweckt werden. Dies beruht immer auf Gegenseitigkeit. Die beste Form der Vernetzung sind persönliche Treffen. Die Ziele des Netzwerks haben einen sozialen Nutzen. Der Unterschied, den das Netzwerk für die von Gewalt betroffenen Frauen macht, kann ein wichtiger Schlüssel sein, um Partner zu gewinnen. Dieser lässt sich am besten persönlich kommunizieren. Das Treffen sollte auf Gegenseitigkeit beruhen. Es sollte Interesse am möglichen Partner gezeigt werden.

Sobald der potentielle Partner Interesse am Projekt zeigt, sollte ein Termin zur näheren Besprechung einer Teilnahme am Netzwerk vereinbart werden. Potenzielle Unternehmenspartner sollten in einem solchen Treffen all ihre Fragen beantwortet bekommen, um eine gute Entscheidung für das eigene Unternehmen treffen zu können.

Tipp: Viele Unternehmen haben Diversitäts- und Nachhaltigkeitsbeauftragte, die sich als hervorragende Ansprechpartner für das Netzwerk eignen.

VORGEHEN IN DER KONTAKTAUFNAHME ZU ARBEITGEBENDEN

Viele Leser*innen werden bereits eigene Erfahrungen mit dem Aufbau von Kontakten und der Gestaltung von Netzwerktreffen gemacht haben. Dieser Abschnitt dient dazu, einen Rahmen zu schaffen und zu inspirieren. Er zeigt einen beispielhaften Ansatz, der übernommen werden kann, aber nicht muss.

In erster Linie sollte es dem Netzwerkitiator gelingen, den Unternehmenspartnern ihre Schlüsselrolle bewusst zu machen. Unternehmenspartner machen als potentielle zukünftige Arbeitgebende den größten Unterschied für die Frauen im Netzwerk. Dies sollte klar kommuniziert werden, um sie von ihrer eigenen Bedeutung zu überzeugen und sie zu motivieren, Teil des EVI-Netzwerkes zu werden.

Anschließend kann in drei Schritten vorgegangen werden:

1. Einführung in die Lebenswelt der Klientinnen

Um eine nachhaltige Zusammenarbeit zu gewährleisten, ist es für Unternehmenspartner wichtig, das Lebensumfeld der Klientinnen zu verstehen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die verschiedenen Bedürfnisse im Gespräch ausführlich zu thematisieren.

Es muss deutlich gemacht werden, dass jede Klientin einzigartige Umstände und Bedürfnisse hat. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass vor dem Arbeitseinstieg eine maßgeschneiderte Schulung für den Arbeitgebenden stattfinden kann.

Tipp: Ein ausgearbeiteter **Leitfaden zur Sensibilisierung und Schulung von Arbeitgebenden** findet sich im Anhang.

2. Erfragung der Lebenswelt der Arbeitgebenden

Anschließend muss die Lebenswelt des Unternehmens angesprochen werden. Dies zeigt dem Unternehmenspartner, dass kein „Dumping“ stattfinden wird, sondern es im Sinne des EVI-Netzwerks ist, auch tatsächlich geeignete Klientinnen für die Arbeitsplätze der jeweiligen Unternehmenspartner zu finden. Viele Arbeitgebende wollen etwas Gutes tun und haben durch die Teilnahme am EVI-Netzwerk die Möglichkeit, ihre soziale Verantwortung aktiv umzusetzen.

Viele Unternehmen haben einen schnelllebigen Arbeitsalltag und suchen nach belastbaren Mitarbeitenden, die damit gut zurechtkommen. Das wird nicht bei jeder Klientin gegeben sein. Daher muss klar kommuniziert werden, welche Erwartungen Arbeitgebende an ihre Mitarbeitenden haben und welche Voraussetzungen/Mindestanforderungen (Sprachkenntnisse, zeitliche Belastung, Stressbelastung, Vorkenntnisse) eine Stelle mit sich bringt.

3. Schnittstelle finden – Erwartungen abklären

Nachdem die Arbeitgebenden die Lebenswelt der Klientinnen kennengelernt haben und der Netzwerkitiator die des Arbeitgebenden können nun gemeinsame Schnittstellen gefunden werden.

Ein Gespräch ist insbesondere dafür da, bestehende Fragen sowie potenzielle Hürden und Probleme zu sammeln, die gemeinsam angegangen werden müssen (in der Vorbereitung oder während der Arbeit). Nicht nur die Klientinnen haben Bedürfnisse, sondern auch die Unternehmenspartner. Die beste Herangehensweise besteht darin, keine der Bedürfnisse zu ignorieren, sondern gemeinsame Lösungen zu finden.

Was können die Arbeitgebenden tragen und was nicht? Was braucht das Unternehmen konkret zur Realisierung seiner Aufgabe im Projekt? Wie können andere Netzwerkpartner und vor allem der Netzwerkkinitiator dabei unterstützen?

Wie informiert ist der Unternehmenspartner? Welchen Auftrag gibt er mit Blick auf Training?

Oft scheitert die Arbeitsintegration der Zielgruppe an falschen oder nicht erfüllten Erwartungen. Aus diesem Grund ist die Klärung von Erwartungen und offenen Fragen/Themen zwingend erforderlich. Kleine Stellschrauben, wie gemeinsame Mitarbeitendengespräche zum Einstieg, können helfen, den Arbeitgebenden die notwendige Sicherheit zu geben, sich auf das EVI-Netzwerk einzulassen.

Ein Schlüssel zum Erfolg für Kooperationen ist ein intensiver Austausch über die jeweiligen Ziele und Erwartungen sowie eine passgenaue Abstimmung beider Parteien. Unternehmenspartner sollten zum Beispiel die Gelegenheit haben, sich ausführlich über die gewünschte Intensität der Begleitung zu äußern.

Tipp: Ein **Gesprächsleitfaden** befindet sich im Anhang.

SENSIBILISIERUNG UND TRAINING VON ARBEITGEBENDEN NACH BEDARF

Je nach Bedarf der Arbeitgebenden können kürzere Briefings oder auch ausführlichere Trainings zu bestimmten Themen sinnvoll sein und angeboten werden.

Austausch zu Themen wie ein traumainformierter Umgang mit Betroffenen oder Diskretion am Arbeitsplatz können Unternehmenspartner sensibilisieren, um auf die Bedürfnisse der Klientinnen adäquat reagieren zu können. So soll Arbeitgebenden ausreichend Sicherheit und Klarheit gegeben werden, um in akuten Situationen handlungssicher zu sein.

Eine ausführliche Schulung für Arbeitgebende ist kein Muss. Es sollte aber zumindest die Notwendigkeit eines traumainformierten und -sensiblen Umgangs mit Klientinnen zur Verbesserung der Arbeitsintegration klar kommuniziert werden.

Vor Beginn der Einarbeitung einer Klientin sollten Arbeitgebende u. a. auf folgende Fragen eine Antwort geben können:

Welche besonderen Herausforderungen können bei Mitarbeitenden mit Traumafolgestörung bzw. mit vergangener Gewalterfahrung auftreten? Wie können Arbeitgebende bzw. Vorgesetzte im Akutfall reagieren? Welche Reaktionen sind zu vermeiden, welche sind hilfreich und förderlich? Wie können Vorgesetzte und Teammitglieder Betroffene unterstützen?

Wichtig ist, dass auch die Klientinnen auf mögliche Herausforderungen am Arbeitsplatz vorbereitet werden.

Zur Unterstützung des gesamten Prozesses der Arbeitsintegration steht der Netzwerkkinitiator immer an der Seite sowohl der Klientinnen als auch der Arbeitgebenden.

Die Arbeitsintegration ist somit ein gemeinsamer Lernprozess, zu dessen Erfolg alle Beteiligten aktiv beitragen können.

Tipp: Material für die Sensibilisierung und Schulung von Arbeitgebenden findet sich im EVI-Dokument „**Leitfaden für Beratungsstellen zur Sensibilisierung und Schulung von Arbeitgebenden**“.

NETZWERKPARTNER-VEREINBARUNG

Schließlich sollte erörtert werden, ob eine Vereinbarung mit den Netzwerkpartnern erforderlich ist. Bei Unternehmenspartnern ist dies nicht zwingend notwendig, da sie niemals

verpflichtet sein sollten, Klientinnen anzunehmen. Für Unterstützungspartner und andere Partner in der Lenkungsgruppe kann dies jedoch sinnvoll sein, um die Rollen und Aufgaben klar abstimmen zu können.

AUFBAU DES MANAGEMENTS

Aufgabe	Durchzuführen im freien EVI-Netzwerk	Durchzuführen im konstanten EVI-Netzwerk (optional)
Initiierungsphase		
Aufbau des Netzwerk-Managements	Netzwerkinitiator übernimmt Management.	Netzwerkinitiator und Lenkungsgruppe übernehmen Management. Beziehungsarbeit und Koordinierung notwendig.

Führung und Struktur des Netzwerks müssen etabliert und die einzelnen Schritte zur Zielerreichung koordiniert werden. Das Management sorgt für den reibungslosen Ablauf und fördert die Kontinuität. Es sorgt auch für die Einhaltung von Mindeststandards und die Qualität der Prozesse sowie für die Einhaltung der Verpflichtungen der Kooperationspartner.

In diesem Schritt muss geklärt werden, ob der Netzwerkinitiator die Aufgaben des Managements allein übernimmt oder ob die Aufgaben an Partner der Lenkungsgruppe delegiert werden können. Im letzteren Fall ist es wichtig, dass diese mit in grundlegende Überlegungen, wie die Gestaltung des Leitbildes und der Netzwerkkultur miteinbezogen werden (siehe nächster Abschnitt „Exkurs: Leitbild des Netzwerks“).

Die Aufgaben lassen sich in vier Funktionsbereiche unterteilen (Büttner & Voigt, 2015):

Die **Selektion** umfasst die Auswahl geeigneter Akteure als Netzwerkpartner, die Ausarbeitung der Ziele und des Nutzens des Netzwerks sowie die Entwicklung von Umsetzungsstrategien.

Die **Regulation** umfasst die Rollen- und Aufgabenverteilung im Netzwerk.

Die **Regulierung** umfasst die Koordination der einzelnen Maßnahmen und die Gestaltung von Regeln für die Zusammenarbeit.

Die **Evaluation** umfasst die Bewertung der bisherigen Maßnahmen des Netzwerks, um sie gegebenenfalls anzupassen und zu verbessern.

EXKURS: LEITBILDENTWICKLUNG

Damit ein Netzwerk die bestmögliche Wirkung erzielen kann, braucht es ein eigenes Leitbild und eigene Werte. Diese müssen gemeinsam definiert oder geschaffen werden. Im Rahmen des EVI-Netzwerks gibt es bereits klar formulierte Ziele (siehe 1.2 Ziele), die übernommen werden sollten. Es ist jedoch wichtig, dass jedes eigenständige lokale Netzwerk diese individuell an die eigenen Gegebenheiten und Bedürfnisse anpasst und sein Leitbild entsprechend entwickelt. Ist ein Netzwerk geplant, das nur freie Partner akquiriert, müssen diese nicht in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen werden. Wenn jedoch konstante Partner beteiligt sind, ist es wichtig, dies zu tun.

Beispiel-Leitbild

Vision:

- Höchstmögliche Selbstständigkeit von Aussteigerinnen aus der Prostitution im Arbeitsmarkt

Mission:

- Mobilisierung von Unternehmen mit dem Ziel, Menschen, die aus der Prostitution aussteigen wollen, eine realistische berufliche Perspektive zu bieten
- Senkung der systemischen Hürden für die Arbeitsintegration von Betroffenen

EXKURS: AUFBAU EINER LENKUNGSGRUPPE

Soll das lokale Netzwerk zusätzlich zur Vernetzung mit freien Partnern eine Lenkungsgruppe aufbauen, muss ein Konzept für die Netzwerkarbeit erstellt werden. Dieses sollte folgende Punkte beinhalten:

- Art der Kommunikation
- Anzahl der Treffen
- ✓ Arbeitsweise
- ✓ Art der Entscheidungsfindung
- ✓ Dokumentation
- ✓ Regeln und Verbindlichkeiten
- ✓ Umgang mit Konflikten
- ✓

Tipp: Es kann sinnvoll sein, das Gleichstellungsbüro oder die Frauenbeauftragte der Stadt frühzeitig in die Planung einer Lenkungsgruppe einzubeziehen, da die meisten Behörden auf eine Anfrage von Ihnen reagieren müssen. Sie für eine mögliche Lenkungsgruppe mit ins Boot zu holen, kann also äußerst wichtig sein.

RUNDER TISCH

Eine der Möglichkeiten, eine Lenkungsgruppe zu organisieren, ist in Form eines Runden Tisches. Ein Runder Tisch ermöglicht einen gleichberechtigten und demokratischen Arbeits- und Diskussionsprozess. Starke und schwache Organisationen sind gleichgestellt und tragen gemeinsam Verantwortung (Ewen, o.J.). Das Ziel eines Runden Tisches im EVI-Netzwerk wäre die Suche nach Lösungen und neuen Formen von Kooperationen, um systemische Hürden für die Arbeitsintegration der Zielgruppe zu senken oder zu beseitigen.

AUFGABENVERTEILUNG

Aufgabe	Durchzuführen im freien EVI-Netzwerk	Durchzuführen im konstanten EVI-Netzwerk
Initiierungsphase		
Aufgaben verteilen	Hier sollte das Netzwerk die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Partner klar definieren und verteilen. Dies wird im freien Netzwerk sehr simpel verlaufen. Die freien Partner bekommen einzelne, klar definierte Aufgaben und treten erst in Aktion, wenn ihre Mitarbeit konkret in Einzelfällen benötigt wird. Nur im Fall der Beteiligung von Partnern in Form einer Lenkungsgruppe muss dies klarer definiert und ausgearbeitet werden.	Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden hier gemeinsam mit der Lenkungsgruppe erörtert und definiert. Die Aufgaben beinhalten hier auch Maßnahmen zur Senkung von systemischen Barrieren für die Zielgruppe.

Die Aufgaben werden im Management festgelegt und dann an die Partner verteilt. Im freien Netzwerk werden die Aufgaben der Partner aus dem Grund ihrer Teilnahme abgeleitet. Durch die Identifikation der Hürden der Zielgruppe hat der Netzwerkinitiator auch die entsprechenden Partner rekrutiert, um diese Hürden zu beseitigen oder zu senken. Die Aufgabe des freien Partners wurde also bereits bei der Akquise diskutiert und damit klar definiert. Der Partner tritt in Aktion, sobald eine Klientin in seinem Bereich Unterstützung benötigt.

Im konstanten Netzwerk sind die Aufgaben weniger klar definiert und müssen daher gemeinsam mit der Lenkungsgruppe entwickelt und abgestimmt werden.

MATCHING UND BEGLEITUNG

Eine der wichtigsten Aufgaben als Netzwerkinitiator ist neben der Begleitung der Klientinnen das Matching und die Begleitung der Unternehmenspartner.

Sobald für eine Klientin ein oder mehrere passende Arbeitgebende aus dem Unternehmenspartner-Pool des EVI-Netzwerks gefunden wurden, beginnt der Matching-Prozess. Hier wird die Klientin mit Unternehmenspartnern zusammengeführt. Es ist besonders wichtig, dass nicht nur die Klientin, sondern auch die Unternehmenspartner in diesem Prozess ausreichend begleitet werden.

Unternehmenspartner müssen durch transparente Begleitung in die Lage versetzt werden, eine gute Entscheidung über die Beschäftigung einer Klientin zu treffen. Dies erfordert eine klare Kommunikation über die individuellen Hürden der jeweiligen Klientin. Nur wenn die zu vermittelnde Klientin die Anforderungen des Arbeitsplatzes auch erfüllen kann, kann es zu einer Win-Win-Situation kommen. Aus diesem Grund muss im Matching-Prozess ein besonderes Augenmerk auf die Erwartungen und Anforderungen des Unternehmenspartners gelegt werden. Dies erfordert vor allem eines: Eine regelmäßige und klare Kommunikation.

Im darauffolgenden Arbeitsintegrationsprozess der Klientin sollten folgende Punkte für die Zusammenarbeit durchgeführt werden:

- Unterstützung in den ersten Monaten durch gemeinsame Mitarbeitendengespräche – Mitarbeitendenentwicklung
- Setzung von gemeinsamen Zielen (Mitarbeiterin und Unternehmenspartner)
- Gegebenenfalls Coachings am Arbeitsplatz
- Unterstützung des Unternehmenspartners bei Schwierigkeiten/Deeskalation
- Unterstützung des Unternehmenspartners durch andere Unterstützungspartner (Koordination durch Netzwerkeinitiator erforderlich)
- Abstimmung, wie die Begleitung durch die Sozialarbeiter*innen aussehen soll
- Motivation und Anerkennung von Fortschritten im Integrations- und Entwicklungsprozess am Arbeitsplatz

Zusätzlich sollte sichergestellt werden, dass der Unternehmenspartner vor dem erfolgreichen Matching ausreichend geschult wurde (s. Abschnitt 3.2 Sensibilisierung und Training von Arbeitgebenden nach Bedarf).

Dranbleiben: Wenn die Arbeitsintegration mal nicht funktioniert, hat die kontinuierliche Pflege der Beziehungen, insbesondere in schwierigen Situationen, einen erheblichen Mehrwert für den Unternehmenspartner. Eine engagierte Begleitung durch den Netzwerkeinitiator kann eine unangenehme Erfahrung in eine Chance zur Verbesserung der Zusammenarbeit verwandeln. Das kann zu erfolgreichen Kooperationen führen, auch wenn es anfangs Schwierigkeiten gab.

STABILISIERUNGS- UND VERSTETIGUNGSPHASE

Aufgabe	Durchzuführen im freien EVI-Netzwerk	Durchzuführen im konstanten EVI-Netzwerk (optional)
Stabilisierungsphase		
Durchführung von Netzwerktreffen	Diese sind für die freien Partner nur bedingt relevant	Können in Form eines Rundes Tisches stattfinden
Aufbau eines Kommunikationssystems	Geringe, aber dennoch klare und transparente Kommunikation vonnöten	Häufige Kommunikation, um die einfache Beteiligung von den Akteuren einer Lenkungsgruppe zu ermöglichen, evtl. u.a. durch einen regelmäßigen Runden Tisch
Verstetigungsphase		
Pflege des Netzwerks	Beziehung zwischen den einzelnen Partnern aufrechterhalten und gegebenenfalls vertiefen, um eine höchstmögliche Bindung zum Netzwerk zu gewährleisten	

Evaluationen durchführen	Die Beurteilung der Aktivitäten des Netzwerks, um Maßnahmen anpassen zu können
Gewinnung neuer Partner	Regelmäßig neue Partner akquirieren, damit das Netzwerk langfristig agieren kann

SCHLUSSWORT

Dieser Leitfaden dient als Hilfestellung, um in der Prostitution tätigen Frauen, die von Gewalt betroffen sind, eine realistische Chance auf eine Arbeitsintegration außerhalb der Prostitution zu ermöglichen. Selbstverständlich können die darin enthaltenen Schritte flexibel an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Die EVI-Projektpartner wünschen allen angehenden Netzwerkitiatoren viel Erfolg bei der Gründung ihres eigenen EVI-Netzwerks.

Webseite: <https://evi-europe.eu/>

ANHANG - GESPRÄCHSLEITFADEN

GESPRÄCHSLEITFADEN FÜR EIN TREFFEN MIT POTENZIELLEN UNTERNEHMENSPARTNERN:

1. Begrüßung und Einführung (5-10 Minuten)

- Begrüßen Sie Ihr Gegenüber und stellen Sie sich und Ihre Organisation kurz vor.
- Geben Sie eine kurze Einführung in das EVI-Netzwerk und erklären Sie, dass Sie auf der Suche nach Kooperationspartnern sind, die Frauen in der Prostitution bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützen möchten.

2. Einführung in die Lebenswelt der Klientinnen (ca. 10-15 Minuten)

- Eine gute Zusammenarbeit setzt voraus, dass die Arbeitgebenden das Lebensumfeld der Klientinnen verstehen. Daher empfiehlt es sich, im Gespräch ausführlich auf die verschiedenen Bedürfnisse einzugehen.
- Erwähnen Sie die verschiedenen Hürden, mit denen die Frauen konfrontiert sind, und wie Sie durch das EVI-Netzwerk helfen können, diese Hürden zu senken.

3. Mehrwert für den Unternehmenspartner (ca. 5 Minuten)

- Erklären Sie den Mehrwert für den Unternehmenspartner, der im Fall einer erfolgreichen Zusammenarbeit resultieren würde. Sie werden potenzielle Arbeitskräfte vermitteln und den Prozess der Arbeitsintegration der Klientinnen begleiten.

4. Erfragung der Lebenswelt des Unternehmenspartners (ca. 10-15 Minuten)

- Fragen Sie, welche Anforderungen beim Unternehmen bestehen, damit Sie die passenden Klientinnen vermitteln können. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Win-Win-Szenario entsteht.
- Die genannten Anforderungen müssen genau festgehalten werden, damit später beim Matching darauf geachtet werden kann.
- Bitten Sie auch um eine kurze Beschreibung des Unternehmens, um diese Informationen später den Klientinnen vermitteln zu können.

5. Erwartungen abklären und Schnittstellen finden (ca. 15-20 Minuten)

- Nun sollte eine Abgleichung der Bedürfnisse und Erwartungen beider Seiten stattfinden.
- Klären Sie, was das Unternehmen konkret zur Realisierung seiner Aufgabe im EVI-Netzwerk benötigt und wie andere Netzwerkpartner*innen sowie der Netzwerkinitiator unterstützen können.
- Erkunden Sie anschließend den Informationsstand Ihres Gegenübers und klären Sie, welche Erwartungen er/sie in Hinblick auf Schulungen hat.

- Um die Privatsphäre der Frauen zu schützen und ihnen einen Neuanfang zu ermöglichen, ist es wichtig, um Diskretion zu bitten. Es wäre hilfreich, wenn Informationen über ihre Vergangenheit nur mit ausdrücklicher Zustimmung geteilt werden und so wenig Menschen wie möglich darüber informiert sind.
- Fragen Sie nach dem Einverständnis, dass Sie in regelmäßigen Abständen über aktuelle Jobmöglichkeiten in Kontakt bleiben dürfen.

6. Abschluss und nächste Schritte (ca. 5 Minuten)

- Bedanken Sie sich bei Ihrem Gegenüber für die Zeit und die Gelegenheit, Ihr Projekt und das EVI-Netzwerk vorzustellen.
- Fragen Sie, ob Interesse an einer Zusammenarbeit besteht und was die nächsten Schritte sind, um diese Zusammenarbeit zu realisieren.

7. Dauer des Termins und erforderliche Unterlagen

- Das Gespräch sollte eine angemessene Zeitdauer haben, um alle wichtigen Punkte abzudecken. Eine Zeitdauer von 60 bis 90 Minuten sollte ausreichend sein.
- Es ist auch wichtig, dass alle notwendigen Unterlagen bereitliegen, wie beispielsweise Datenschutzerklärungen und Kooperationsvereinbarungen.

Dieser Leitfaden kann je nach Bedarf angepasst werden.

LITERATUR

Etliche Leitgedanken dieses Leitfadens beziehen sich auf folgende Quellen, die auch als weiterführende Literatur verwendet werden können:

- Acko, G., Eberl, A., & Rudolf, C. (2010). Netzwerke knüpfen. Abgerufen am 06.06.2023 unter <https://www.slideshare.net/JosefHindels/leitfaden-netzwerke-knuepfen-3383648>
- Büttner, M., & Voigt, J. (2015). Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Abgerufen am 06.06.2023 unter <https://www.stiftung-toleranz.de/wp-content/uploads/2016/08/Flick-Stiftung-Netzwerke-end.pdf>
- Der Paritätische Gesamtverband (2011). Strategische Planung erfolgreicher Netzwerkarbeit. Abgerufen am 06.06.2023 unter https://www.house-of-resources.berlin/wp-content/uploads/2017/06/A4_MSO-netzwerkarbeit_web.pdf
- Ewen, Teresa (o.J.). Live-Webinar 4. Gemeinsam zum Ziel - Akteure aktivieren und Netzwerke initiieren, Breuninger Stiftung.
- MiNET Saar: MentoringNetzwerk für Migrantinnen. Abgerufen am 06.06.2023 unter https://www.frauengenderbibliothek-saar.de/wp-content/uploads/2015/02/mn_Handbuch-Mentoring-2014-Webdaten.pdf
- Stangl, W. (2022). Empowerment - Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Abgerufen am 06.06.2023 unter <https://lexikon.stangl.eu/13408/empowerment>
- Quilling, E., Nicolini, H., Graf, C., & Starke, D. (2013). Praxiswissen Netzwerkarbeit - Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten, Springer VS, Wiesbaden