

jugend@work●net

ABSCHLUSSBERICHT

**Entwicklung einer Konzeption
für lokale/regionale Kooperationsnetze
am Beispiel einer Großstadt**

**Pilotstudie:
Metropolregion Hamburg**

IMPRESSUM

Das Vorhaben „Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze in der Benachteiligtenförderung am Beispiel einer Großstadt (Metropolregion Hamburg)“ (FKZ: SI 073) wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Bundesanstalt für Arbeit – Arbeitsamt Hamburg, Abt. Berufsberatung, und die Freie und Hansestadt Hamburg (Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales) gefördert.

Projektleitung und -koordination:

Iris Freytag, Wilfried Kominek
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung
Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung
Hamburger Straße 131, 22083 Hamburg

Projektdurchführung:

KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V.
Kapstadtring 10, 22297 Hamburg

Wissenschaftliche Durchführung und Begleitung:

Prof. Dr. Ruth Enggruber, Birgit Grosch, Renate Roßdeutscher
Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich 6 Sozialpädagogik
Universitätsstraße 1, Geb. 24/21, 40225 Düsseldorf

Gabriele Schünemann, Herbert Rüb, Eckart Müller-Bachmann,
INBAS GmbH
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik
Büro Nord
Kieler Straße 103, 22769 Hamburg

Heiko Bennewitz, Dr. Ralf Sängler
ISM
Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V.
Augustiner Straße 64-66, 55122 Mainz

Autoren des Berichts:

Heiko Bennewitz, Prof. Dr. Ruth Enggruber, Iris Freytag, Birgit Grosch, Wilfried Kominek,
Eckart Müller-Bachmann, Renate Roßdeutscher, Herbert Rüb, Dr. Ralf Sängler, Gabriele Schünemann

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt

Endredaktion: Iris Freytag, Wilfried Kominek, Gabriele Schünemann
Satz und Layout: Desktop Publishing, Inge Weber, Frankfurt

Homepage des Projektes: www.jugendworknet.de

INHALT

Vorwort	9
1 Ausbildungschancen für alle! Einleitung zur Pilotstudie jugend@work.net	11
2 Hamburg-spezifische Ausgangslage	17
3 Paradigmawechsel in der Förderpraxis.....	25
4 Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetze.....	29
4.1 Einleitung	29
4.2 Eine Annäherung an die Begriffe Kooperation und Netzwerk	30
4.3 Allgemeine Problemlagen beim Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationsnetzen.....	32
4.4 Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Kooperationsnetzen.....	37
4.4.1 Grundlegende ‚Regeln‘ für den Aufbau von Kooperationsnetzen.....	38
4.4.2 Handlungsschritte für den Aufbau von Kooperationsnetzen.....	41
5 Konstruktion eines Kooperationsmodells	47
6 Potenzialanalyse der Freien und Hansestadt Hamburg.....	53
6.1 Wohnberechtigte Bevölkerung in der Freien und Hansestadt Hamburg	53
6.2 Wirtschaftliche Entwicklung in der Freien und Hansestadt Hamburg	54
6.3 Beschäftigung in der Freien und Hansestadt Hamburg	55
6.4 Arbeitslosigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg.....	56
6.5 Sozialhilfebezug in der Freien und Hansestadt Hamburg	58
6.6 Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg.....	60
6.7 Angebot auf dem Ausbildungsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg.....	63
7 Quantitative Analyse	69
7.1 Forschungsdesign	70
7.2 Aussagekraft der Gremienbefragung	71
7.3 Ergebnisse der Gremienbefragung	71
7.3.1 Politisch-geografische Zuordnung.....	71
7.3.2 Organisatorisch-funktionale Anbindung	72
7.3.3 Arbeitsschwerpunkte.....	74

7.3.4	Aufgaben	77
7.3.5	Mitglieder in den Gremien	81
7.3.6	Zielgruppen der Hamburger Gremientätigkeit	82
7.3.7	Qualität der Kooperation in den Gremien	85
8	Qualitative Studie.....	87
8.1	Forschungsdesign	87
8.2	Ergebnisse.....	92
8.2.1	Stadtstaat	92
8.2.2	Bezirksebene	105
8.2.3	Ortsteilebene	110
8.2.4	Metropolregion.....	117
9	Handlungsempfehlungen	121
9.1	Handlungsempfehlungen für Hamburg	121
9.2	Bundesweite Handlungsempfehlungen.....	131
10	Lokale Netzwerk-Initiativen an Beispielen in der Metropole Hamburg..	137
10.1	Die Metropolregion Hamburg und der Kreis Segeberg – Länderübergreifende Kooperation und Zusammenarbeit	137
10.2	Die Bezirke Eimsbüttel und Nord.....	142
10.3	Weitere Initiativen	147
	ANLAGE: Dokumentation des Workshops vom 5. April 2001	151
	ANLAGE: ANGEBOTE IN DEN BEZIRKEN EIMSBÜTTEL UND NORD	162
	Angebote der Ausbildungsvorbereitung nach SGB III im Bezirk Eimsbüttel	162
	Angebote der Berufsausbildung nach SGB III im Bezirk Eimsbüttel.....	163
	Angebote der Berufsausbildung nach SGB VIII im Bezirk Eimsbüttel.....	163
	Angebote von Schulen im Bezirk Eimsbüttel	164
	Sonstige Angebote im Bezirk Eimsbüttel	165
	Angebote der Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitende Hilfen nach SGB III im Bezirk Nord	166
	Angebote der Berufsausbildung nach SGB III im Bezirk Nord	166
	Angebote der Berufsausbildung nach SGB VIII im Bezirk Nord	167
	Angebote der Berufsausbildung im Bezirk Nord nach dem Hamburger Ausbildungsprogramm.....	167
	Angebote von Schulen im Bezirk Nord	168
	Sonstige Angebote im Bezirk Nord.....	168
	Literatur	169

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1:	Allgemeine Problemlagen beim Aufbau von Kooperation.....	33
Abbildung 2:	Allgemeine Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken	39
Abbildung 3:	Aufbau eines Kooperationsmodells im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen.....	51
Abbildung 4:	Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen in der Hansestadt Hamburg 1990 – 1999 (zu Marktpreisen in Mio. DM)	54
Abbildung 5:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Freien und Hansestadt Hamburg nach Wirtschaftsbereichen 1990 – 1999	56
Abbildung 6:	Arbeitslosigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 (Durchschnittswerte)	57
Abbildung 7:	Arbeitslosigkeit von Jugendlichen in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 (jeweils 30. September)	58
Abbildung 8:	Schulabgängerinnen und -abgänger in der Freien und Hansestadt Hamburg nach Schulabschlüssen 2000 – 2015	60
Abbildung 9:	Sozialversicherungspflichtige Einpendlerinnen und Einpendler auf dem Hamburger Ausbildungsmarkt (jeweils 30. September)	62
Abbildung 10:	Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 nach Wirtschaftssektoren (jeweils 30. September)	64
Abbildung 11:	Ausbildungsplätze nach Wirtschaftssektoren in der Freien und Hansestadt Hamburg 1991 – 1999 (jeweils 30. Juni).....	64
Abbildung 12:	Auszubildende der Handwerkskammer nach schulischem Abschluss 1993 – 1999 in der Freien und Hansestadt Hamburg	65
Abbildung 13:	Auszubildende der Handelskammer nach schulischem Abschluss 1993 – 1999 in der Freien und Hansestadt Hamburg	66
Abbildung 14:	Anteil der Ausländer an Schulabgängern und Auszubildenden in der Freien und Hansestadt Hamburg 1993 – 2000	66
Abbildung 15:	Schulabschlüsse der Bewerberinnen und Bewerber in der Freien und Hansestadt Hamburg (30. September 2000).....	67
Abbildung 16:	Schulabschlüsse der Bewerberinnen und Bewerber im Bezirk Eimsbüttel (30. September 2000).....	68
Abbildung 17:	Organisatorisch-funktionale Anbindungen von institutionen- übergreifenden Gremien zur beruflichen Integration junger Menschen in Hamburg	72
Abbildung 18:	Arbeitsschwerpunkte von Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen	76
Abbildung 19:	Aufgaben von Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen	78
Abbildung 20:	Wunschaufgaben für Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.....	80
Abbildung 21	Mitglieder in den Hamburger Gremien zur beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.....	81
Abbildung 22:	Zielgruppen der Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.....	84

Abbildung 23:	Bewertungen der Kooperation in Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen	85
Abbildung 24:	Aufbau eines Kooperationsmodells für die Freie und Hansestadt Hamburg im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen ...	128
Abbildung 25:	Aufgaben und Beziehungen in einem Kooperationsmodell für die Freie und Hansestadt Hamburg im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen.....	129
Abbildung 26:	Beispiele für Kooperationsfelder in der lokalen Ausbildungspolitik.....	135
Abbildung 27:	Strukturelle Überlegungen zur Aufbauorganisation in der Region.....	156

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tabelle 1:	Wohnberechtigte Bevölkerung im Stadtteil Eidelstedt.....	53
Tabelle 2:	Struktur der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	55
Tabelle 3:	Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger.....	59
Tabelle 4:	Schulabgängerinnen und -abgänger ohne Hauptschulabschluss	61
Tabelle 5:	Schulabgängerinnen und -abgänger ohne oder mit Hauptschulabschluss.....	62
Tabelle 6:	Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt	65
Tabelle 7:	Anteile der weiblichen Auszubildenden an allen Auszubildenden	67
Tabelle 8:	Institutionenübergreifende Hamburger Gremien nach Arbeitsschwerpunkten	75
Tabelle 9:	Institutionenübergreifende Hamburger Gremien nach Aufgaben	79
Tabelle 10:	Häufig genannte Zielgruppen der Hamburger Gremien	83

Vorwort

Jugend@work.net

Durch Kooperation gewinnen alle ...

In den vom „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb“ am 27. Mai 1999 beschlossenen „Leitlinien zur Weiterentwicklung der Konzepte zur Förderung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener“ werden eine kooperative Förderung und ein abgestimmter Ressourceneinsatz auf lokaler und regionaler Ebene empfohlen: „Die Effizienz der Berufsorientierung, Ausbildungs-/Berufsvorbereitung und Berufsausbildung benachteiligter Jugendlicher kann durch kooperativ gestaltete sowie auf die jeweiligen Problemlagen und individuelle Voraussetzungen abgestimmte Förderpläne und -maßnahmen („Förderkonzepte aus einem Guss“) wesentlich verbessert werden. Es sind daher lokale/regionale Kooperationsnetze zu schaffen, die alle Beteiligten einbinden. Das sind die allgemeinbildenden Schulen, Jugend- und Sozialämter, die Arbeitsämter, Kammern, Wirtschaftsverbände und Betriebe, Gewerkschaften, Freie Träger der Jugend- und Jugendberufshilfe und andere Maßnahmeträger. Durch lokale oder regionale Vereinbarungen sollte gesichert werden, dass alle Beteiligten ihre jeweiligen Erfahrungen sowie ihre personellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen in Kooperationsnetzen bündeln und auf gemeinsame qualitative und quantitative Ziele ausrichten.“

Auf Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurde im Herbst 2000 die Hamburger Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung beauftragt, mit der Pilotstudie „Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt – jugend@work.net“ auf andere Großstädte übertragbare Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Kooperationsnetzen in der Schul-, Jugend-, Berufsbildungs- und Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln, die hiermit vorgestellt werden. Die Handlungsempfehlungen enthalten zum einen grundlegende „Regelungen“ für den Aufbau von Kooperationsnetzen, die auf alle Gebietskörperschaften übertragbar sind, und zum anderen Vorschläge für die Stadtstaaten und Großstädte, die vor Ort modifiziert werden müssen.

Kooperative Strukturen sind kein Selbstzweck, sie sind im Kontext eines Paradigmenwechsels in der Förderung von Jugendlichen mit schlechten Startchancen zu sehen. Nicht mehr die Defizite verschiedener Zielgruppen sollen den Werdegang beim Übergang von der Schule zum Beruf bestimmen, sondern der Bedarf und die Kompetenzen der Jugendlichen bilden den Ausgangspunkt für individuelle, flexible, kohärente und betriebsnahe Förderkonzepte.

Iris Freytag und Wilfried Kominek, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung

Herbert Rüb

1 Ausbildungschancen für alle! Einleitung zur Pilotstudie jugend@work.net

Hein B., 18-Jähriger aus Hamburg-Altona, ist einer von den 7.779 Hamburger Jugendlichen, die Ende August 2000 arbeitslos gemeldet waren. Seit März 2001 ist er in einer vom Arbeitsamt geförderten Berufsvorbereitungsmaßnahme und denkt darüber nach, Maler zu werden.

Eigentlich wollte er ja KFZ-Mechaniker werden, aber ohne einen Hauptschulabschluss standen seine Chancen im Wettbewerb um einen der begehrten Ausbildungsplätze von Anfang an nicht besonders gut. Das hatte er schnell erfahren, so dass er nach den ersten Absagen aufgab und sich durch den ersten Sommer nach Ende der Schule jobbte. Im Winter wurde er dann nach einem Besuch im Arbeitsamt in eine erste Trainingsmaßnahme zur Berufsfindung vermittelt. Die sich anschließende schulische Berufsvorbereitung war gar nicht nach seinem Geschmack, zumal im Frühjahr auch die Saison-Jobs wieder begannen. Den nächsten Besuch beim Arbeitsamt im Herbst sparte er sich dann, da er in der Zwischenzeit andere Geldquellen aufgetan hatte. Im Januar 2001 traf er zufällig in einer Diskothek auf der Reeperbahn Michelle, eine frühere Mitschülerin, die eine Ausbildung zur Bürokauffrau bei einem Bildungsträger angefangen hatte. Treffen auf Treffen folgte und abends holte Hein meist seine neue Freundin in Wandsbek von der Arbeit ab. So lernte er auch die Ausbilderinnen seiner Freundin kennen, die ihn überredeten, sich doch um einen QUAS-Platz in ihrer Einrichtung zu bemühen. Im März wurde dann ein Platz frei und Hein startete einen neuen Versuch, in das Rennen um einen Ausbildungsplatz einzusteigen.

Hein's Geschichte ist zwar fiktiv, aber nicht ganz untypisch für einen Jugendlichen aus einer Großstadt. Inzwischen gibt es zahlreiche Fördermöglichkeiten, die Jugendlichen mit schlechten Startchancen helfen sollen, verschlossene Türen zu öffnen und Wege in Ausbildung und Beschäftigung zu erschließen. Dies gelingt aber längst nicht für jeden oder für alle: Auch diese Jugendlichen bilden keine homogene Gruppe – unter ihnen sind viele, die immer am Ende der Auswahl- oder Bewerberliste stehen. Ob es nun junge Migrantinnen mit schlechten Deutschkenntnissen sind oder Jugendliche, denen die Ausbildungsreife (noch) fehlt etc., viele von ihnen bleiben ohne Angebote zur Förderung und vielfach greifen die vorhandenen Förderinstrumente nicht. Die skizzierte

Falldarstellung zeigt einige solcher Faktoren, die heute den Weg in Ausbildung und Beruf beeinflussen oder bestimmen:¹

- Der Übergang von Schule in Ausbildung ist nicht gesichert. Es bestehen quantitative und qualitative Unterschiede im Ausbildungsplatzangebot.
- Gute oder schlechte Schulleistungen sowie starke oder schwache Eigenmotivation sind entscheidend für den Erfolg bei Ausbildungsplatzsuche und -bewerbung.
- Es besteht eine Reihe von Fördermöglichkeiten, doch Zufälligkeiten bei Beratung und Vermittlung beeinflussen die Wahl der Fördermaßnahme.
- Beratung erfolgt durch unterschiedliche Personen und Institutionen und ist nicht abgestimmt.

Diese Aufzählung ließe sich weiter fortsetzen, denn längst sind nicht alle Kombinationsmöglichkeiten genannt. Bildungspraktiker und zunehmend auch Politiker sowie Tarifpartner in der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung von Jugendlichen diskutieren immer öfter diese und ähnliche Erfahrungen vor allem unter zwei Aspekten:

- Fehlsteuerungen von Angebot und Nachfrage sollen durch verstärkte Koordination und Kooperation vermieden bzw. vermindert werden,
- Förderkonzepte aus einem Guss ermöglichen und sichern eine effektivere und effizientere Vermittlung in Ausbildung und Arbeit.

Die aktuelle Diskussion um die Benachteiligtenförderung² setzt hier an: Ziel ist es, über verstärkte Koordination, Vernetzung und Kooperation kohärente und flexible Förderkonzepte zu schaffen, die alle Akteure einbinden und eine gezielte Ressourcensteuerung ermöglichen. Vor allem auf der politischen Ebene wurden und werden hierfür erste Zeichen gesetzt: Für verbindliche und formal geregelte Kooperation und Vernetzung besteht eine Reihe von rechtlichen Möglichkeiten und Empfehlungen. Regelungen im SGB III, VII und VIII sowie die Runderlasse und Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeit schaffen einen Rahmen, der eine verstärkte Kooperation und Vernetzung ermöglichen kann. Gleichwohl ist auch dieser Rahmen ergänzungsbedürftig. Vor allem hakt es in der konkreten und systematischen Umsetzung auf der Handlungsebene (BLK 2000). Noch immer arbeiten die großen Teilbereiche, die für die Ressourcen der Benachteiligtenförderung stehen – Mittel aus Arbeitsverwaltung, Jugendhilfe, Schule,

¹ Ausführliche Darstellungen hierzu finden sich in den jüngsten Veröffentlichungen des BMBF wie auch in den Evaluationsberichten der Modellversuchsreihe INKA II „Innovative Konzepte in der Ausbildungsvorbereitung“ (BMBF 2001a; BMBF 20001b; BMBF 1999; INBAS 2001a).

² Siehe die Beschlüsse des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb unter: www.buendnis.de sowie: BLK (2000); Bundesanstalt für Arbeit (2000); Dr. Ralf Sängler, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V., auf dem Workshop 3 des Bundesweiten Kongresses „Hand in Hand – Regionale Netzwerke für Ausbildung“ des Landes Nordrhein-Westfalen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom 16.11.2000: <http://www.bibb.de/netzwerke/3000/3000.html>; „Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeit und der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe zur Zusammenarbeit von Dienststellen der Bundesanstalt für Arbeit und Trägern der Jugendhilfe“ (1995).

Sozialhilfe, sowie Förderprogramme aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF)³ –, mehr neben- und nach- als miteinander. Dies gilt vor allem auch für die Akteurinnen und Akteure auf der lokalen oder regionalen Umsetzungsebene sowie für die beteiligten Partnerinnen und Partner auf Kammer- und Betriebsebene wie auf Seiten der Bildungseinrichtungen und -unternehmen.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung versucht diesem Umstand mit dem beabsichtigten Programm „Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“ (BQF) Rechnung zu tragen.⁴ Seine Ziel sind:

- Steigerung der Effizienz vorhandener Fördermaßnahmen im Sinne besserer Integrationserfolge in Ausbildung und Beschäftigung,
- Schließung von Lücken im Förderangebot,
- Verbesserung der Zielgruppenausrichtung der Förderung,
- stärkere (Wieder-)Öffnung betrieblicher Ausbildungsplätze im dualen System für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf.

Das Programm schreibt die im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb beschlossenen Leitlinien fort und umfasst vier Innovationsbereiche: Im ersten geht es vor allem um die Entwicklung einer auf den individuellen Bedarf zugeschnittenen, kohärenten, flexiblen und praxisnahen Förderstruktur und um den Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze. Der zweite Innovationsbereich zielt vorrangig auf eine Verbesserung der Trägerarbeit und der Angebotsqualität und -quantität, hier explizit auf die Erschließung der IuK-Technologien und -Berufe für die genannte Zielgruppe. Der dritte Programmschwerpunkt fokussiert auf Initiativen im Bereich der Prävention, vor allem im Bereich der Schulen und an der ersten Schwelle. Hier wird es u. a. darum gehen, „Benachteiligungen“ zu verhindern oder zu vermindern und eine stärkere Betriebsnähe bei der Förderung und den Maßnahmen zu implementieren. Hauptthema des vierten Innovationsbereichs ist die Verbesserung der Bildungschancen von Migrantinnen und Migranten als den zentralen Gruppen, deren berufliche und gesellschaftliche Integration einer besonderen Förderung bedarf.

Zur Umsetzung dieses Programms sind neben dem Bundesministerium für Bildung und Forschung die Bundesländer, Arbeitsverwaltungen und Tarifpartner, aber auch lokale

³ Auch bei der praktischen Umsetzung des ESF-Programms für die Jahre 2000 bis 2006 spielt der Gedanke der Vernetzung und Kooperation nur eine kleine Rolle: Arbeitsmarktpolitische Strategie zum Einsatz des ESF in der Metropolregion Hamburg, Schwerpunkte des regionalen Entwicklungsplans für den Europäischen Sozialfonds Ziel 3 (2000 - 2006), Stand: 05.07.2000; Freie und Hansestadt Hamburg, Europäischer Sozialfonds Ziel 3, Förderperiode 2000 – 2006, Förderrichtlinien für Projekte, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), Ziel 3, der Freien und Hansestadt Hamburg gefördert werden. Stand: 01.12.2000.

⁴ Vortrag von Dr. Schulte, Bundesministerium für Bildung und Forschung, am 30.05.2001 anlässlich der Abschlusskonferenz des Projektes INKA III – Innovative Konzepte in der Ausbildungsvorbereitung.

Partnerinnen und Partner sowie Träger auf kommunaler und regionaler Ebene aufgefördert.

Bereits im Vorfeld eines solchen Programms hatten das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Freie und Hansestadt Hamburg und die Bundesanstalt für Arbeit – Arbeitsamt Hamburg – die bisherigen Entwicklungen und die aktuellen Diskussionen zum Anlass genommen, auf der regionalen und lokalen Ebene Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Förderung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf in Form einer Pilotstudie exemplarisch zu untersuchen und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Vor allem zwei Aspekte standen dabei im Mittelpunkt:

1. Seit 1998 werden die Kooperationsanstrengungen durch eine konkrete „Vereinbarung zur Zusammenarbeit bei der beruflichen Eingliederung benachteiligter junger Menschen in Hamburg“ zwischen dem Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung in der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und dem Arbeitsamt Hamburg gestützt. Die Zusammenarbeit hat bislang ihren Schwerpunkt in der Abstimmung des Angebotes von Ausbildungsplätzen und der Begleitung innovativer Maßnahmen auf Landesebene. Zudem steht mit der landesweiten „Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung“ ein wichtiges, auf hochrangiger Ebene angesiedeltes und mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren besetztes Gremium zur Verfügung.
2. Unter sozialräumlichen Gesichtspunkten stellt Hamburg eine Großstadt mit Metropolfunktion dar – mit allen ihren Vorteilen und Problemlagen. Für die Analyse und Betrachtung länderübergreifender Fragestellungen bildet sie als Schnittpunkt der Länder Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein gute Ausgangsbedingungen.

Mit der Pilotstudie „jugend@work.net – Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel der Metropolregion Hamburg“ sollte aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten zur Koordination von Ressourcen und zur Kooperation von Akteurinnen und Akteuren bestehen oder geschaffen werden müssen, um

- eine bessere Ressourcensteuerung zu ermöglichen,
- Förderkonzepte zu entwickeln, die möglichst alle betroffenen Jugendlichen erreichen,
- sich zielgenau am individuellen Bedarf der/des Jugendlichen zu orientieren und
- sich weniger durch Finanzierungsstrukturen und Institutionsinteressen bestimmen zu lassen.

Weiter sollten Ansatzpunkte für Kooperation identifiziert, bestehende Problemlagen benannt und mögliche Handlungsvorschläge, auch für andere Großstädte und Regionen, erarbeitet und entwickelt werden. Besonders zu berücksichtigen waren dabei die Bedingungen einer großstädtischen Region mit Metropolfunktion. Dabei sollte die

Untersuchung und Analyse zwar unter Berücksichtigung sozialräumlicher Aspekte erfolgen, sich aber stärker auf die institutionelle und strukturelle Ebene konzentrieren. Durchgeführt wurde dieser Forschungsauftrag durch die Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung. Die wissenschaftlichen Arbeiten erfolgten durch die Fachhochschule Düsseldorf, das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. und das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH, Büro Nord, Hamburg.

Die Ergebnisse des Forschungsauftrags werden im vorliegenden Bericht referiert. Den Ausgangspunkt der Darstellungen bilden die Hamburg-spezifischen Bedingungen, unter denen eine Analyse der Kooperation und Vernetzung betrachtet werden muss (Kapitel 2). Den bundesweiten Reflexionshintergrund aus Wissenschaft und Berufsbildungspraxis liefern die Kapitel zum Paradigmawechsel in der Förderpraxis (Kapitel 3), zum netzwerktheoretischen Ansatz der Studie (Kapitel 4) und zu den organisationsspezifischen Bedingungen von Vernetzung und Kooperation (Kapitel 5). Die Kapitel 6, 7, 8 und 10 beziehen sich auf die gegenwärtige Situation in Hamburg und in der Metropolregion. Förderbedarfe, Maßnahmeangebots- und -nachfragestruktur für die Metropole Hamburg in quantitativer Hinsicht werden anschließend in die Betrachtung einbezogen (Kapitel 6). Dieser Abschnitt gibt einen umfassenden Überblick darüber, wie groß die Nachfrage nach Fördermaßnahmen ist, welchen Umfang die Angebote von Jugendhilfe, Schule und Arbeitsverwaltung haben und was Gegenstand von Kooperationsnetzen sein kann. Möglichkeiten der Vernetzung und Kooperation bilden das Schwergewicht der folgenden beiden Abschnitte (Kapitel 7 und 8). Dazu wird zunächst die aktuell vorhandene Struktur von Gremien und Arbeitskreisen etc. in Hamburg, die sich mit der Benachteiligtenförderung in einem engen und weiteren Zusammenhang beschäftigen, in quantitativer Hinsicht analysiert. Diese Analyse wird ergänzt und komplettiert durch die Darstellung der Ergebnisse, die aus der qualitativen Untersuchung von Aussagen ausgewählter Expertinnen und Experten zu Fragen der Kooperation und Vernetzung gewonnen wurden. Hieran schließen sich die Handlungsempfehlungen für Hamburg und für die Bundesebene an (Kapitel 9), die sich auf eine regionale Vernetzung und Kooperation beziehen. An ausgewählten Beispielen beschreibt das abschließende Kapitel (Kapitel 10) existierende wie entstehende Vernetzungsinitiativen auf der lokalen Ebene und für den Bereich der Metropolregion. Hier rückt der konkrete Umsetzungs- und Transfergesichtspunkt unter organisatorischen wie strukturellen Aspekten in den Mittelpunkt.

2 Hamburg-spezifische Ausgangslage

Die Freie und Hansestadt Hamburg stellt als Stadtstaat gegenüber den Flächenbundesländern verfassungsrechtlich eine Besonderheit dar. Der Senat ist zugleich Landesregierung und oberste Verwaltungsbehörde, staatliche und kommunale Angelegenheiten werden nach Artikel 4 Absatz 1 der Hamburgischen Verfassung nicht getrennt. Der Senat agiert gleichzeitig als „Gemeinderegierung“, der andere Behörden untergeordnet sind. Kommunale Verwaltungsaufgaben werden daher vom Senat, den Senatsämtern und nachgeordneten Fachbehörden übernommen. Politisch werden die Fachbehörden und Senatsämter Hamburgs eigenverantwortlich von den Mitgliedern des Senats geleitet, wobei die Senatorinnen und Senatoren eine Doppelstellung haben, indem sie als Behördenleitungen die politische Verantwortung gegenüber dem Senat und der Bürgerschaft tragen. Allgemein ist festzustellen, dass es für die Landesebene landesspezifische gesetzliche Regelungen gibt, die aufgrund der Stadtstaatstruktur oftmals auch in den kommunalen Bereich hineinreichen.

Die Stadt Hamburg hat ca. 1.705.000 Einwohnerinnen und Einwohner und gliedert sich in 7 Bezirke, deren Einwohnerzahlen zwischen 114.000 (Bergedorf) und 400.000 (Wandsbek) liegen. Eine weitere Differenzierung erfolgt in insgesamt 104 Ortsteile.

Die Bezirke in Hamburg lassen sich nicht oder nur bedingt mit den Strukturen der Kommunen in den Flächenländern vergleichen. Nach Artikel 4 Absatz 2 der hamburgischen Verfassung können für Teilgebiete Verwaltungseinheiten gebildet werden, die ihnen übertragene Aufgaben selbstständig durchführen können. Rechtlich gesehen sind die Bezirke einschließlich der Ortsamtsbereiche unselbstständige Verwaltungseinheiten. Sie führen eigenständig diejenigen Aufgaben durch, die weder vom Senat noch von den Fachbehörden wahrgenommen werden, weil sie entweder keine übergeordnete Bedeutung haben oder nicht einheitlich durchgeführt werden müssen. Im Bezirksverfassungsgesetz von 1997 sind die Selbstständigkeit der Aufgabenerledigung und die Beteiligung der Bezirksversammlungen geregelt. Senat und Fachbehörden beschränken sich nach § 6 Bezirksverwaltungsgesetz auf die politische und fachliche Lenkung mittels Globalrichtlinien, ohne Einzelfallregelungen zu betreiben.

Das Budgetrecht liegt bei der Bürgerschaft, die Bezirksversammlung selbst hat keine Etathoheit oder das Recht, Steuern festzusetzen. Eine weitere Besonderheit stellt das Senatsamt für Bezirksangelegenheiten (SfB) dar. Für die fachbereichsübergreifende allgemeine Steuerung der Bezirksämter ist nach der gegenwärtigen Geschäftsverteilung des Senats die Bezirkssenatorin (die Justizsenatorin) verantwortlich, die zugleich die Bezirksinteressen im Senat vertritt. Damit wird die fachbehördliche Steuerung ergänzt,

die nach der hamburgischen Verfassung auf die jeweiligen Fachbereiche begrenzt ist und nicht die innere Organisation der Bezirksämter einbezieht.⁵

(1) Metropolebene

Die Ebene der Metropolregion als wirtschaftlicher und überregionaler Verbund mit infrastrukturellen Bedingungen ist eine Besonderheit in Großstadtbereichen. Im Nordverbund der Länder Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein werden seit 1991 die übergreifenden Länderinteressen koordiniert. Ein erster Schritt war die Initiierung eines Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK). Die infrastrukturellen Verbindungen mit Hamburg als Metropole sind gut ausgebaut, der Arbeits- und Ausbildungsmarkt umfasst neben der Landesebene umliegende Gemeinden aus Niedersachsen und Schleswig-Holstein, Koordinierungen erfolgen über das Landesarbeitsamt Nord.

Über neue interdisziplinäre Kooperationsformen verschiedener Akteurinnen und Akteure der Arbeitsmarkt-, Wirtschafts-, Sozial- und Stadtentwicklungspolitik werden Maßnahmen und Handlungsansätze gegen soziale Ausgrenzung in der Großstadt und Metropolregion initiiert, um die Konzentration von Problemlagen in bestimmten Stadtteilen zu minimieren. Hierzu gibt es lokale Partnerschaften und ein Quartiersmanagement, die fachübergreifend nach sozialräumlichen Aspekten agieren.

Die Überlegungen für den Aufbau eines lokalen bzw. regionalen Kooperationsnetzes für die Großstadtregion Hamburg müssen daher vier unterschiedliche Ebenen der Vernetzung unterscheiden und berücksichtigen:

- Metropolregion,
- Landesebene als regionale Ebene,
- Bezirksebene,
- Ortsteil-/Stadtteilebene als lokale Ebenen.

(2) Landesebene

In Hamburg gibt es 5 Senatsämter und 11 Fachbehörden, die mit Ministerien anderer Bundesländer vergleichbar sind. Die in unserer Studie berücksichtigten Behörden sind:

- Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (BSJB),
- Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BAGS),
- Stadtentwicklungsbehörde (STEB).

Die **Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung** ist in folgende Fachämter

⁵ http://www.hamburg.de/StadtPol/Brgschft/html/nav/f_reg.html

untergliedert: das Amt für Schule, das Amt für Jugend und das Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung. Das Amt für Schule ist zuständig für die Erziehung und den Unterricht in den allgemeinbildenden und beruflichen staatlichen Schulen. Es gestaltet das staatliche Schulwesen und beaufsichtigt die pädagogische Arbeit der Schulen.⁶ Über das Amt für Schule werden auch regionale Initiativen wie z. B. REBUS (Regionale Beratungs- und Unterstützungsstellen) organisiert.

Die Beruflichen Schulen sind an das Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung angegliedert, hier liegt auch die Schulaufsicht. Die hamburgischen Berufsschulen sind ebenfalls nicht kommunal, sondern zentral organisiert. Sie verteilen sich auf mehrere Standorte in Hamburg und sind bewusst nach dem Fachrichtungsprinzip organisiert, die Beschulung erfasst daher Schüler und Schülerinnen aus allen hamburgischen Bezirken. Diese Struktur gilt auch für alle weiteren Angebote der Beruflichen Schulen wie z. B. die Berufsvorbereitungsschule. Dort werden im Rahmen schulischer Berufsvorbereitung Bildungsgänge für Jugendliche ohne Hauptschulabschluss in verschiedenen Formen angeboten, z. B. das Berufsvorbereitungsjahr (BVJ, ein Jahr in Vollzeit), das Berufsvorbereitungsjahr für Schülerinnen und Schüler mit nicht ausreichenden Kenntnissen der deutschen Sprache (BVJ-M, zweijährig), das Vorbereitungsjahr für Jugendliche mit besonderer Aufenthaltsgestattung oder Duldung (VJ-M, zweijährig) oder das QUAS-Angebot,⁷ eine Kombination von Arbeit und Lernen für Jugendliche zur Vorbereitung auf die Arbeits- und Berufswelt. Für Jugendliche mit Hauptschulabschluss oder Realschulabschluss gibt es Bildungsgänge an Berufsfachschulen (BFS) für den Erwerb einer beruflichen Vollqualifikation in verschiedenen Berufsfeldern.⁸ Ergänzend gibt es Berufsfachschulen für den Erwerb einer beruflichen Teilqualifikation, die eine berufliche Grundbildung und Grundzüge einer beruflichen Fachbildung vermitteln, z. B. die Handelsschulen oder Berufsfachschulen in verschiedenen Berufsfeldern. Zusätzlich gibt es besondere Angebote für behinderte Jugendliche. Die Beratung und Verteilung der Schülerinnen und Schüler erfolgt auf der Landesebene über das SIZ (Schulinformationszentrum) des Amtes für Schule.

Im Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung erfolgt zentral die konzeptionelle Gestaltung und Förderung von Jugendlichen mit schlechten Startchancen. Berufsvorbereitende Maßnahmen, ausbildungsvorbereitende Hilfen (AVH) für Jugendliche ausländischer Herkunft und außerbetriebliche Ausbildung, z. B. über das Hamburger Ausbildungsplatzprogramm und die Jugendberufshilfe, werden über die Landesebene gesteuert. Die Jugendberufshilfe ist hier ebenfalls integriert, auch wenn die Förderung im Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) verankert ist.

⁶ <http://www.hamburg.de/Behoerden/bsjb/afs.htm>

⁷ QUAS (Qualifizierung und Arbeit für Schulabgängerinnen und Schulabgänger) ist eine Sonderform der Berufsvorbereitung, die sowohl beim BVJ (Berufsvorbereitungsjahr, hier QUAS-B) als auch nach dem SGB III (QUAS-A) systematisch Betriebe als Lernorte einbezieht.

⁸ Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hrsg.) (2001a): Berufliche Bildungswege in Hamburg.

Das Amt für Jugend innerhalb der BSJB nimmt die Aufgaben der Obersten Landesjugendbehörde, des Landesjugendamtes sowie überbezirkliche Aufgaben der Jugendhilfe wahr. Hier erfolgen die Fachaufsicht über die bezirkliche Jugendhilfe, die Beratung der bezirklichen Dienststellen, die Entwicklung von Empfehlungen zur Erfüllung der Jugendhilfeaufgaben, die Planung, Anregung und Förderung von Modellvorhaben und die Förderung der Kinder- und Jugendarbeit.

Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen werden in der **Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales** (BAGS) zusammengeführt. Die BAGS unterteilt sich in die Fachämter Arbeits- und Sozialordnung, Amt für Gesundheit und Amt für Soziales und Rehabilitation. Die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen unterscheiden sich nach verschiedenen Aktionsfeldern,⁹ z. B. präventive und krisenintervenierende Arbeitsmarktpolitik (europäische Förderinstrumente, integrationsorientierte Zeitarbeit, Existenzgründungsförderung, Strukturanpassungsmaßnahmen (§272 SGB III) und Leistungen der Hauptfürsorgestelle zur Beschäftigungsförderung Schwerbehinderter). Ein weiteres Feld ist die direkte Arbeitsmarktintegration, z. B. durch die Arbeitsvermittlung von Sozialhilfebeziehenden, Lohnkostenförderprogramme, Transferarbeitsplätze, Eingliederungshilfen für Behinderte, Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger (QUAS). Der dritte Bereich umfasst Beschäftigung auf Zeit mit begleitender Qualifizierung durch europäische Förderinstrumentarien, Tariflohn statt Sozialhilfe (§19 BSHG), Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (§260 SGB III), Eingliederungszuschüsse für ältere Arbeitnehmer (§218 SGB III), LKZ, Transferarbeitsplätze für Frauen etc. Hinzu kommen Maßnahmen zur Heranführung an Erwerbsarbeit für Langzeitarbeitslose und Maßnahmen in Verbindung mit dem Jugendsofortprogramm nach Artikel 9, die ebenfalls zentral auf der Landesebene zusammengeführt werden.

Für Bundesprogramme, die sich auf Stadtentwicklung beziehen, ist die **Stadtentwicklungsbehörde** (STEB) mit den Aufgaben der Landesplanung, Landschaftsplanung, Stadterneuerung und Bodenordnung zuständig. Das Amt für Stadterneuerung und Bodenordnung befasst sich dabei im Rahmen des Programms für Soziale Stadtteilentwicklung primär mit der Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation in bestimmten Stadtteilen. Das beinhaltet die Modernisierung und Instandsetzung von Wohnungen, die Sicherung und Förderung kleiner und mittlerer Gewerbebetriebe in den Quartieren, die Verbesserungen bei der Grünversorgung und der Verkehrssituation, die Ergänzung fehlender sozialer Infrastruktur.¹⁰ Hierzu werden Gebiete der sozialen Stadtteilentwicklung durch den Senat festgelegt, in denen verschiedene Fördermaßnahmen in Verbindung mit anderen Programmen umgesetzt werden.

Ein wichtiger Akteur in der Arbeitsmarktpolitik ist das **Arbeitsamt Hamburg**. Es ist eine Dienststelle der Bundesanstalt für Arbeit und ist dem Landesarbeitsamt Nord zu-

⁹ Dazu die Broschüre „Arbeit in Hamburg“, hrsg. von der BAGS 1999.

¹⁰ www.hamburg.de/Behoerden/Steb/sb.htm

geordnet. Das Arbeitsamt Hamburg ist derzeit in vier Abteilungen gegliedert und hat in allen Bezirken regionale Geschäftsstellen.

Die regionalen Strukturen erfassen vorrangig Arbeitsvermittlung und -beratung, Berufsberatung und Ausbildungsvermittlung sowie die Gewährung von finanziellen Leistungen, z. B. Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und Leistungen zur beruflichen Weiterbildung. Die Steuerung und Finanzierung von Maßnahmen im Rahmen der Benachteiligtenförderung sowie der Berufsvorbereitung nach SGB III erfolgen weiterhin zentral. Das sind zum einen berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen wie z. B. Grundausbildungslehrgänge, Förderlehrgänge, Lehrgänge zur Verbesserung beruflicher Bildungs- und Eingliederungschancen (BBE) einschließlich QUAS und „testen, informieren, probieren“ (tip) sowie zum anderen die Förderung von Jugendlichen mit schlechten Startchancen im Rahmen der Benachteiligtenförderung durch ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) und außerbetriebliche Berufsausbildung (BAE). Die Vermittlung in alle Maßnahmen erfolgt durch die Berufsberatung dezentral in den bezirklichen Arbeitsämtern.

(3) Bezirks- und Ortsebene

Grundsätzlich erfolgt die administrative Steuerung auf der Bezirksebene über die Bezirksämter. In den Bezirken werden die verschiedenen Aufgabenbereiche von Fachämtern wahrgenommen, z. B. Wirtschafts- und Ordnungsamt, Standesamt, Liegenschafts- und Bauamt, Amt für Stadtplanung, Gartenbauamt, Umweltamt, Jugendamt und Sozialamt.

Zu dem **Jugendamt** gehören der Allgemeine Soziale Dienst, die offene Kinder- und Jugendarbeit, die Kindertagesbetreuung sowie Amtsvormundschaften, Beistandschaften und Unterhaltsvorschuss. Diese Abteilungen sind regional organisiert und zuständig für individuelle Hilfeleistungen und Bewilligungen, z. B. werden Hilfen zur Erziehung nach Hilfekonferenzen im Allgemeinen Sozialen Dienst bewilligt. Angebote der Jugendhilfe, z. B. Häuser der Jugend, Projekte der Jugendsozialarbeit, werden regional koordiniert, der Bezirk erhält finanzielle Rahmenczuweisungen für die Jugendhilfe, verbunden mit fachlichen Globalrichtlinien. Die Jugendhilfeplanung im Jugendamt wird im Rahmen einer Stabsfunktion nach sozialräumlichen Kriterien vorgenommen.

Die Programme der Stadtentwicklungsbehörde sind z. B. im Bezirk Eimsbüttel im Jugendamt angebunden. Aus den Programmmitteln der **„sozialen Stadtteilentwicklung“** werden Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklerinnen und -entwickler finanziert, die koordinierende Tätigkeiten im Bezirk übernehmen und in regionalen Bezügen (z. B. Stadtteilkonferenzen) mitarbeiten. In Arbeitskreisen, z. B. Bürgerforen, sind Bewohnerinnen und Bewohner, Firmen, Träger, Kirchen, Parteien sowie Vertreterinnen und Vertreter des Bezirks und der Stadtentwicklungsbehörde tätig. Im Senatsprogramm zur „sozialen Stadtteilentwicklung“ sollen auf der Quartiersebene eigenverantwortliches Handeln und fachübergreifende Handlungsansätze gefördert werden. Die Quartiere sind nicht zwingend identisch mit den Ortsteilen, sondern nach sozialräumlichen Kriterien ausgewählt. Ziel des Quartiersmanagements ist es, über Stadtteilkoordination und

Beteiligung der Wohnbevölkerung eine Verbesserung der Gesamtsituation und der Lebensqualität zu fördern.

Das **Sozialamt** ist ebenfalls in verschiedenen Abteilungen organisiert, die für Sozialhilfeleistungen, z. B. Hilfe zum Lebensunterhalt, zuständig sind. Weitere Abteilungen und Aufgabenbereiche sind Altenhilfe, Bezirksstellen zur Wohnungssicherung, Schuldnerberatung, Betreuung von Unterkünften und Unterbringung von Zuwanderern und Obdachlosen sowie die Abteilung „Zugangssteuerung und Loslösung“. Dort werden individuelle Hilfen für Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger, z. B. Hilfe zur Arbeit, mit dem Ziel der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt bewilligt. Hier sind bundesweite Modellprojekte, z. B. Job-Plan, zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Arbeitsämtern und Sozialämtern integriert.



In allen Bezirken gibt es Beschäftigungsbeauftragte, die vorrangig im Bereich öffentlich geförderte Beschäftigung tätig sind und dort Koordinierungsfunktionen, z. B. zwischen den regionalen Arbeitsämtern, Trägern und der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales, wahrnehmen und die bezirklichen Belange vertreten. Die Programmsteuerung selbst erfolgt durch die zuständige Fachbehörde.

Die strukturelle Arbeit an den Schnittstellen Jugendhilfe zum Arbeitsmarkt und Jugendhilfe zur Schule wird auf bezirklicher Ebene über Arbeitskreise und Ausschüsse wahrgenommen, das heißt, dass neben den „klassischen“ Aufgaben der Jugend- und Sozialhilfe die Bezirke auch eine Fülle von Koordinationsaufgaben erfüllen müssen, die an den fachübergreifenden Bedarfen in den Sozial- und Lebensräumen ansetzen.

Die Bezirke selbst haben keine Zuständigkeiten für Schulen, aber es gibt regionale ergänzende Angebote zur Berufsorientierung durch Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an allen Hamburger Schulen, die individuelle Angebote, Beratungs- und Unterstützungsbedarfe entwickeln. Die Schulen entscheiden dezentral über individuelle Schulprojekte und über die konkrete Ausgestaltung der Angebote zur beruflichen Orientierung.¹¹

Für die Stadtteil- bzw. Ortsteilebene gibt es neben der Untergliederung nach Ortsämtern keine weiteren formellen Strukturen. Gerade hier besteht aber ein hohes Interesse am Aufbau von Netzwerken, die die vorhandenen Aktivitäten in der Förderung benachteiligter Jugendlicher zusammenführen sollen. Genannt werden können hier RegioNet in Eidelstedt oder der Zusammenschluss von vierzig Bildungseinrichtungen im Hamburger Osten über das Projekt „Lernende Regionen“, die Entwicklungspartnerschaft Elbinsel im Süderelbe-Bereich.

(4) Auswahl der Untersuchungsgebiete

Für den Aufbau von Kooperationsnetzen bedeutet dies, dass es in Einzelfällen durchaus funktionierende Kooperationen auf Bezirks- und Stadtteilebene über informelle Strukturen und Partnerschaften gibt, Kompetenzen und Zuständigkeiten allerdings vorrangig auf der Landesebene angebunden sind. Für die Pilotstudie haben wir neben der Landesebene exemplarisch zwei Bezirke mit jeweils einem Stadtteil ausgewählt, die folgende Kriterien erfüllen:

- geografische und infrastrukturelle Angrenzungen an andere Bundesländer im Rahmen der Metropolregion (Bezirk Nord) und eine eher innerstädtische Struktur in einem zweiten Bezirk (Eimsbüttel),
- ein Bezirk mit einer dort angesiedelten Berufsschule (Bezirk Eimsbüttel mit dem Stadtteil Eidelstedt) und ein Bezirk ohne Berufsschule (Bezirk Nord mit dem Stadtteil Langenhorn).

Die ausgewiesenen Bezirke weisen eine ähnliche soziodemografische Struktur auf. Die Daten, bezogen auf alle hamburgischen Bezirke, stellen Durchschnittswerte dar: Der Bezirk Eimsbüttel hat 244.199 Einwohnerinnen und Einwohner, der Bezirk Nord 275.610.¹² Die Bevölkerungsquote der unter 18-Jährigen liegt in Eimsbüttel bei 14,0%, in Nord bei 12,4%. Ingesamt wohnen in Eimsbüttel 207.839 Deutsche und 36.360 Ausländerinnen und Ausländer (14,9%), in Nord gibt es ähnliche Zahlen: 237.162 Deutsche und 38.448 Ausländerinnen und Ausländer (14,0%). Der Anteil der Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger in Prozent der Bevölkerung insgesamt (1999) liegt in Eimsbüttel bei 5,8%, im Bezirk Hamburg Nord bei 5,5%. In beiden

¹¹ Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hrsg.) (2001b): Berufsorientierung in Hamburg, Projekte, Beispiele und Ideen zum neuen Lernen in der Berufsorientierung.

¹² Statistisches Landesamt Hamburg 2000.

Bezirken liegt die Quote der Arbeitslosen in Prozent der Bevölkerung der 15- bis unter 65-Jährigen bei 6,7%, bei jüngeren Arbeitslosen (15- bis 25-jährig) liegt die Quote in Eimsbüttel bei 4,8%, in Nord niedriger bei 4,6%. Unterschiede gibt es in der Wohnsituation: Im Bezirk Nord liegt der Anteil der Wohnungen in Ein- und Zweifamilienhäusern bei 9,9%, in Eimsbüttel bei 16,1%, der Anteil der Sozialwohnungen an den Wohnungen insgesamt ist hingegen in Eimsbüttel mit 10,6% höher als im Bezirk Nord, hier liegt der Anteil bei 6,8%.

Die Zahl der Kindergartenplätze im Jahr 2000 liegt in Eimsbüttel bei 6.072, in Nord bei 5.517. In Eimsbüttel gibt es 31 Grundschulen, in Nord 33, die Zahl der weiterführenden Schulen liegt in Eimsbüttel bei 24, in Nord bei 33 Schulen. Insgesamt gibt es im Bezirk Eimsbüttel 21.236 Schülerinnen und Schüler, in Nord 20.755.

Der Bezirk Nord wurde ausgewählt, weil er geografisch an den Landkreis Segeberg anschließt. Hier wird zeitgleich eine Studie mit ähnlichen Fragestellungen durchgeführt, verbunden mit der Fragestellung, ob und inwieweit es besondere Bedingungen für Kooperationsnetze in einer Metropolregion gibt.

Als zweiter Bezirk wurde Eimsbüttel ausgewählt, weil es auf der Stadtteilebene in Eidelstedt bereits informelle Kooperationsstrukturen gibt, die unter anderem eine enge Zusammenarbeit zwischen den allgemeinbildenden Schulen und der dort angesiedelten Berufsschule, der Gewerbeschule 12, vorsehen. Hier liegt eine Besonderheit vor, weil diese Berufsschule die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Berufsbildungswerkes (BBW – Berufliche Rehabilitation Jugendlicher und Jungerwachsener) beschult. Sie kann daher abweichend von den übrigen staatlichen Berufsschulen mehrere Berufsfelder abdecken und diese Ressourcen auch für die Berufsvorbereitung (QUAS-B) nutzen, die in enger Kooperation mit allgemeinbildenden Schulen in Eidelstedt erfolgt.

3 Paradigmawechsel in der Förderpraxis

Maßnahmeorientierung zu den auf den individuellen Bedarf zielenden kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten

Die Zielsetzung der vorliegenden Pilotstudie, auf der Basis einer empirischen Analyse in Hamburg „eine Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt“ zu entwickeln, steht im Kontext der aktuell geführten bildungs- und sozialpolitischen Diskussion zur Effizienz und Effektivität der bisherigen Förderpraxis in der beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechten Startchancen (siehe z. B. Thiel 2001): Für diese Jugendlichen wird nach der Schulentlassung aus der Sekundarstufe I eine bunte Vielfalt unterschiedlicher Maßnahmen zur Berufsbildung angeboten: Zunächst sind hier die Maßnahmen nach dem SGB III zur Berufsausbildungsvorbereitung und Berufsausbildung (BvB, BüE, abH) zu nennen. Hinzu kommen Angebote der berufsbildenden Schulen und der Jugendberufshilfe nach dem SGB VIII. Ferner wird sowohl auf kommunaler als auch auf Bundes- und Länderebene eine Fülle von differenzierten und sich ergänzenden Programmen durchgeführt, die aus dem BSHG, ESF-Mitteln oder anderen Mitteln öffentlicher Haushalte finanziert werden. Ferner werden in den allgemeinbildenden Schulen seit einigen Jahren gezielte Angebote zur Berufsorientierung entwickelt und implementiert, um dort bereits frühzeitig den Übergangsprozess von der Schule in die Berufsbildung zu unterstützen. Allen Förderansätzen gemeinsam ist das Ziel, den Lernvoraussetzungen und Lerninteressen der Jugendlichen einerseits und den Arbeitsmarktanforderungen andererseits zu entsprechen und dabei den Versorgungs- und Gerechtigkeitsinteressen sozialstaatlicher Institutionen Rechnung zu tragen. Ergänzt wird die bunte Angebotspalette für bestimmte jugendliche Zielgruppen durch die vielfältigen Unterstützungsleistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach SGB VIII.

Trotz der zielgruppenspezifischen, berufs- und sozialpädagogisch orientierten Gestaltung der Maßnahmen bei einer in der Regel vergleichsweise guten Personalausstattung stimmen ihre Ergebnisse eher nachdenklich: So haben z. B. nach den Angaben im Berufsbildungsbericht 2001 aus der Geschäftsstatistik der Arbeitsverwaltung im Jahre 2000 insgesamt 107.554 Jugendliche berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach dem SGB III verlassen. Von ihnen haben nur 38.773, also 36%, eine betriebliche oder außerbetriebliche Berufsausbildung aufgenommen gegenüber 43.196 (40%), von denen der Verbleib entweder unbekannt ist (35.353) oder die noch nicht untergebracht sind (7.944). Dabei finanzierte die Bundesanstalt für Arbeit alle diese Bemühungen im Jahre 2000 mit rund 2,5 Mrd. DM. Dieses Ergebnis, das auch bezogen auf sozialpolitisch begründete Versorgungsinteressen sozialstaatlicher Institutionen kritisch zu würdigen ist, spiegelt sich ebenfalls in den Ergebnissen der 1998 von BIBB und EMNID-Institut durchgeführten Untersuchung (BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 1999a). Trotz aller Förderangebote bleiben 11,6% der jungen

Erwachsenen zwischen 20 und 29 Jahren ohne einen formalen Berufsabschluss; im Jahre 1998 waren dies rund 1,33 Mio. junge Leute. Mögliche Begründungen für diese bisher eher wenig zufriedenstellenden Erfolge können bundesweit im Wesentlichen über fünf Argumentationsstränge angeführt werden:

- Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die zu den „nicht formal Qualifizierten“ gehören, sind keine einheitliche Gruppe. Sie lassen sich allenfalls nach wenig differenzierten Merkmalen in vordergründig homogene Gruppen einteilen. Die Strukturanalyse über die wichtigsten Merkmale von jungen Leuten ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die im Rahmen der BIBB/EMNID-Untersuchung (BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 1999a) durchgeführt wurde, verweist jedoch auf die vielfältigen individuellen Problemlagen. Vor diesem Hintergrund müssen die Förderangebote, die bisher eher einer sogenannten „Maßnahmenlogik“ folgen, stärker von den Bedürfnissen und Interessen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ausgehen. Um sie erfolgreicher an der ersten und zweiten Schwelle zu unterstützen, sollten die einzelnen Förderangebote so konzipiert werden, dass sie auf die individuellen Bedarfe und Lebenslagen abgestimmt sind, anstatt sie im Sinne der „Maßnahmenlogik“ aus institutionellen und förderungsrechtlichen Gründen für nur allgemein bestimmbare Merkmalsgruppen junger Menschen einheitlich zu gestalten.
- Aufgrund der inzwischen zahlreich vorhandenen Förderungs- und Bildungsangebote ist ein fast nicht mehr durchschaubarer „Maßnahmenschwung“¹³ entstanden, in dem es nicht nur den jungen Menschen, sondern auch den beteiligten Bildungs- und Förderungsanbietern schwer fällt, sich zu orientieren. Außerdem werden ‚unerkannte‘ Mehrfachförderungen begünstigt, die unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit sozialstaatlicher Leistungen vermieden werden sollten.
- Bundesweit sind oftmals in diesem „Maßnahmenschwung“ die örtlichen Angebote durch eine starke Versäulung der verantwortlichen Institutionen und ihrer Aktivitäten gekennzeichnet. Die Angebotsgestaltung orientiert sich an etablierten Finanzierungsstrukturen und Institutionsinteressen, anstatt sich nach den Anforderungen des Arbeitsmarktes und den individuellen Bedürfnissen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen auszurichten. Es fehlt ein integrierter Handlungsansatz, weil jede Institution nach ihren Eigeninteressen für sich plant und arbeitet. Zum Teil wissen die jeweiligen Akteurinnen und Akteure nichts oder nur ausschnittsweise etwas von der Arbeit der jeweils anderen, was ebenfalls Mehrfachförderungen begünstigen kann.

¹³ Die Veröffentlichung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.) (1997): Berufsausbildungsvorbereitung. Reihe: AUSBILDUNG FÜR ALLE, 2. überarbeitete Aufl., Bonn) zeigt z. B., wie viele Maßnahmen zur Berufs- bzw. Ausbildungsvorbereitung angeboten werden. Dort werden die Angebote der schulischen Berufs- bzw. Ausbildungsvorbereitung, die Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit und die Angebote der Jugendhilfe detailliert dargestellt.

- Die oftmals beklagte fehlende Betriebsnähe der zahlreichen Förderangebote kann – neben nicht zu vernachlässigenden wirtschaftlich-konjunkturellen und wirtschaftlich-strukturellen Gründen – auch ihre Begründung darin haben, dass sich die Bildungseinrichtungen zu wenig als „Bildungsdienstleister“ für Betriebe (Holz 2001) verstehen. Als Bildungsleistung verstanden, kann die Berufsbildung von Jugendlichen mit schlechten Startchancen auch als sozialstaatlich unterstütztes Angebot zur Nachwuchs- bzw. Personalentwicklung der Betriebe aufgefasst werden, so dass im Sinne der Personalberatung die individuelle Nachfrage der Betriebe mit den individuellen Bedürfnissen und Interessen der Jugendlichen stärker aufeinander abgestimmt werden könnte. Betriebsnahe Förderkonzepte, die sich in diesem Sinne verstehen, könnten dazu beitragen, die Jugendlichen bereits zu Beginn oder während der Berufsausbildung in Betriebe zu vermitteln, was empirisch nachweisbar die Vermittlungschancen in dauerhafte Beschäftigung deutlich erhöht.
- Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass die pädagogische Qualität der Angebote sehr unterschiedlich ist. Die Bundesanstalt für Arbeit hat zwar mit dem Dienstblatt-Runderlass 50/99: „Entscheidungsleitfaden zur fachlichen Qualitätsbeurteilung bei der Vergabe von Maßnahmen in der Benachteiligtenförderung (§§ 235, 240 bis 246 SGB III)“ Qualitätsstandards für die Berufsausbildung definiert, die auch in Kürze auf die berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen nach dem SGB III angepasst und übertragen werden sollen (vgl. Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen 2000), vergleichbare Standards für alle Förderangebote stehen jedoch noch aus. Außerdem verhindert der oben genannte „Maßnahmenschun- gel“ mit seiner starken Versäulung institutioneller Zuständigkeiten, dass vorhandene besondere Fach- bzw. Spezialkompetenzen genutzt werden, weil ‚alle alles machen‘ und somit auch können müssen, was nicht immer der Fall sein kann.

Zur Lösung dieser fünf skizzierten Problemkomplexe werden auf die individuellen Bedarfe zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote benötigt, die sich nicht mehr an Maßnahmenstrukturen und institutionellen Eigeninteressen, sondern an den Bedarfen und Interessen der Jugendlichen unter Berücksichtigung lokaler und regionaler Arbeitsmarktbedingungen orientieren oder – pointierter mit Holz (2001) formuliert: „Von der Standardisierung zur Individualisierung“. Der damit geforderte Paradigmawechsel wird aktuell bereits vorbereitet in der „Entwicklungsinitiative: Neue Förderstruktur für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf“ (INBAS 2001b), die von der Bundesanstalt für Arbeit und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung ergriffen und ab Herbst 2001 in einer Modellversuchsreihe pädagogisch und organisatorisch präzisiert und in der Förderpraxis erprobt werden soll.

Um den geforderten Paradigmawechsel in der Förderpraxis realisieren zu können, sind aus unserer Sicht allerdings zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

1. Die vorhandenen Gesetze, Richtlinien, Verordnungen und sonstigen normativen Vorgaben sind daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie die Entwicklung von auf die individuellen Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten behindern oder sogar unmöglich machen.

2. Eine solche Angebotsstruktur kann nur durch die Kooperation und Koordination der für die vorberufliche und berufliche Bildung relevanten Institutionen bzw. Organisationen gewährleistet werden.

Die vorliegende Hamburger Pilotstudie zur „Entwicklung einer Konzeption für regionale/lokale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt“ setzt an der zweiten Voraussetzung an, so dass ihre Ergebnisse auch bedeutsame Hinweise für die erwähnte „Entwicklungsinitiative: Neue Förderstruktur für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf“ (INBAS 2001b) geben können. Die für eine neue Förderstruktur notwendigen Kooperationsbeziehungen und Kooperationsvereinbarungen haben zum Ziel,

- das Angebot der verschiedenen Institutionen vor Ort sowohl für die Jugendlichen als auch für die einzelnen Akteurinnen und Akteure transparent zu machen;
- ein abgestimmtes Handeln vor Ort zu ermöglichen, d. h. Entwicklung einer lokalen und regionalen Konzeption zur Koordination von Angeboten mit dem Ziel eines abgestimmten Fördersystems, das sich an den Anforderungen des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes ebenso ausrichtet wie an den Interessen und Lebenslagen der Jugendlichen;
- Fehlsteuerungen und mangelnde Kompatibilität der Förderangebote zu vermeiden;
- betriebsnahe Förderansätze zu konzipieren und zu realisieren;
- auch präventiv durch frühzeitige Berufsorientierung im allgemeinbildenden Schulwesen in Kooperation mit anderen Förderangeboten arbeiten zu können;
- die knapper werdenden öffentlichen Haushaltsmittel der einzelnen Ressorts effektiver und effizienter einsetzen zu können durch die Abstimmung komplementärer Kompetenzen und die Klärung der Zuständigkeiten sowie durch ressortübergreifende Handlungsmöglichkeiten.

Mit Thiel (2001, S. 2241) ist zusammenfassend und pointiert für den weiteren Argumentationsgang in diesem Abschlussbericht zur Pilotstudie festzuhalten: „In den Bündnisbeschlüssen (Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit der Bundesregierung, R. E.; B. G.) kommt der politische Wille zum Ausdruck, entschiedene Anstrengungen zu unternehmen, dass auch Jugendliche mit schlechteren Startbedingungen Zugang zur Berufsausbildung finden und ihnen, wenn möglich, zu einem anerkannten Berufsabschluss verholfen wird. Es ist aus wirtschaftlichen, sozial- und gesellschaftspolitischen Gründen geboten, die noch immer viel zu große Zahl derer deutlich zu verringern, die aufgrund einer nicht ausreichenden oder fehlenden beruflichen Qualifikation von Arbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung bedroht sind. Gefordert ist eine umfassende Herangehensweise, die über eine Optimierung des Fördersystems und der Arbeit der Bildungsträger sowie über mehr Kooperation und Koordination vor Ort insgesamt zu einer Steigerung der Integrationserfolge an der I. und II. Schwelle und damit auch zu einer Verbesserung der Effizienz des Mitteleinsatzes führt.“ Der Frage, wie die geforderten Kooperationen vor Ort aufgebaut und gestaltet werden könnten, wird in den nächsten beiden Abschnitten nachgegangen.

4 Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetze

4.1 Einleitung

In der für den Titel der Pilotstudie gewählten Bezeichnung ‚Kooperationsnetze‘ stecken die Schlagworte ‚Kooperation‘ und ‚Netzwerk‘, die beide seit geraumer Zeit im Zentrum sozial-, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischer Überlegungen stehen. Es gibt nur wenige Ansätze im Bereich der Erneuerung sozialer Politik, die einerseits in einem solchen Ausmaß strapaziert werden, andererseits aber in ihrer praktischen Umsetzung so notwendig wären, wie der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken. Zwar sind in den letzten Jahren vielerorts Kooperationen ins Leben gerufen worden (BMBF 1998), aber von einer flächendeckenden Zusammenarbeit zwischen den maßgeblichen Akteurinnen und Akteuren in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik kann noch immer keine Rede sein (BBJ 1999). Nach wie vor werden organisationsübergreifende, integrierte und kohärente Handlungsansätze allenfalls punktuell umgesetzt.

Dabei mangelt es gegenwärtig nicht an politischen Willenserklärungen, die der Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen einen besonderen Stellenwert zuschreiben. Die Themen ‚Kooperation‘ und ‚Netzwerkarbeit‘ haben in den vergangenen Jahren nicht nur einen verstärkten Einzug in die Gesetzgebung gehalten, sondern sind auch Gegenstand gemeinsamer Empfehlungen sowie Bedingung oder sogar expliziter Gegenstand von Förderprogrammen geworden.¹⁴ Ebenso mangelt es nicht an Modellprojekten und ‚best practice‘-Beispielen (BLK 2000),¹⁵ die Vorbildcharakter für die Kommunen haben können, die in diesem Bereich noch keine einschlägigen Erfahrungen gesammelt haben. Trotzdem fehlt immer noch eine flächendeckende Zusammenarbeit der relevanten Institutionen und Organisationen.

Die beiden zentralen Zielsetzungen dieser Pilotstudie lauten daher, auf lokaler und regionaler Ebene am Beispiel der Großstadt und des Stadtstaates Hamburg zu untersuchen,

1. wie eine Zusammenarbeit erfolgreich aufgebaut und mit Inhalten gefüllt werden kann,

¹⁴ Vgl. die Gesetzestexte, Empfehlungen, Verordnungen und Mitteilungen.

¹⁵ Die von der Bundesanstalt für Arbeit herausgegebenen Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste (ibv) veröffentlichen in jüngster Vergangenheit zunehmend ‚best practices‘.

2. wie eine Zusammenarbeit organisiert sein könnte, um arbeits- und funktionsfähig zu sein.

Diesen beiden Zielsetzungen entsprechend sollen im Folgenden zum einen im Sinne einer Strategie die notwendigen Handlungsschritte zum Aufbau lokaler und regionaler Netzwerke aufgezeigt werden. Zum anderen wird auf der Grundlage bereits vorliegender Erfahrungen (z. B. BLK 2000) ein Kooperationsmodell skizziert, dessen organisatorische Struktur den Aufbau individueller kohärenter und betriebsnaher flexibler Förderkonzepte dem im vorherigen Abschnitt beschriebenen Paradigmawechsel entsprechend gewährleisten kann. Doch zunächst soll mit einer Annäherung an die beiden Begriffe ‚Kooperation‘ und ‚Netzwerk‘ begonnen werden. Davon ausgehend werden die zentralen Problemlagen beschrieben, die die Entstehung und die Praxis einer Zusammenarbeit hemmen, um damit die Ausgangsbedingungen zu skizzieren, die unbedingt beim Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze zu beachten sind. Darauf aufbauend können dann erst die Handlungsschritte aufgezeigt werden, die aus unserer Sicht zur Entwicklung von Netzwerken besonders erfolgversprechend sind. Dem schließt sich die Konstruktion eines Kooperationsmodells mit einer abschließenden Beschreibung von potenziellen Feldern der Kooperation im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen an.

4.2 Eine Annäherung an die Begriffe Kooperation und Netzwerk

In der Fachliteratur besteht nach wie vor keine allgemeingültige Definition des Begriffes Kooperation. Im Rahmen eines von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung in Auftrag gegebenen Gutachtens (BLK 2000, S. 6) wird folgendes Verständnis zu Grunde gelegt: „Kooperation (...) ist multidimensional, sie verlangt aufeinander bezogene politisch-finanzielle, organisatorisch-inhaltliche und fachliche Konzeptionen und Strukturen, die sich in einen gemeinsamen Rahmen fügen. Sie führt zu einer integrativen örtlichen Infrastruktur, die ein Ausbildungs- und Beschäftigungssystem für benachteiligte Jugendliche darstellt.“ In diesem multidimensionalen Verständnis zu kooperieren, stellt hohe Anforderungen an die Akteurinnen und Akteure, es können jedoch auch viele Vorteile im Vergleich zu einem vereinzelt Vorgehen erreicht werden, die hier nur stichwortartig aufgeführt werden sollen (Bennewitz 2000; Benz 1994):

- Optimierung der Effektivität der Entscheidungen,
- effizientere Aufgabenerfüllung,
- flexiblere öffentliche Aufgabenerfüllung,
- stärkere Legitimation staatlichen Handelns,
- Erweiterung von Problemlösungskapazitäten,
- Bündelung von Ressourcen,
- Kostenreduzierung,

- Überwindung des Ressortdenkens,
- stärkere Problemnähe,
- Erzielung von Synergieeffekten.

Vor allem die öffentliche Hand hat dabei die Rolle einer Moderation zu übernehmen, die das Schnittstellenmanagement zwischen den verschiedenen Interessen betreibt. Kooperation ist damit zugleich die Ergänzung des traditionellen hierarchisch-hoheitlichen Handelns der öffentlichen Akteure, das in einem immer geringer werdenden Ausmaß den Problemlagen aus der wachsenden gesellschaftlichen und ökonomischen Komplexität entgegentreten kann (Benz 1994; Heinelt/Mayer 1992).

Das oben eingeführte Kooperationsverständnis beinhaltet die Definition gemeinsamer Ziele, die Klärung und Abgrenzung der jeweiligen Stärken sowie der inhaltlichen und formalen Kompetenzen und Zuständigkeiten. Darauf basiert die Entwicklung eines gemeinsamen und aufeinander abgestimmten Handlungskonzeptes aller Akteurinnen und Akteure unter der weitestgehend optimalen Ausnutzung vorhandener Ressourcen (Gögercin 1999). Auf der lokalen und regionalen Ebene ermöglicht so verstandene Kooperation, den oben beschriebenen Paradigmawechsel zu realisieren und flexible, kohärente und bedarfsorientierte Förderstrukturen zur beruflichen Integration vor Ort, orientiert an den Bedürfnissen der Jugendlichen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes, zu schaffen. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn ein Kooperationsnetz entsteht, das als systematisch betriebene Zusammenarbeit alle wesentlichen Akteurinnen und Akteure und Institutionen in der vorberuflichen und beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechteren Startchancen auf der lokalen und regionalen Ebene vereint. Die stärkere Verankerung der Zusammenarbeit in einem Netzwerk stellt eine besondere Form der Kooperation dar.

Der Begriff ‚Netzwerk‘ bezeichnet ein Sozialsystem in einem bestimmten Politikfeld, das „das Zusammenwirken der unterschiedlichsten exekutiven, legislativen und gesellschaftlichen Institutionen und Gruppen bei der Entstehung und Durchführung einer bestimmten Politik“ umfasst (Windhoff-Héritier 1987). Vertreten sind in einem Netzwerk öffentliche und private Akteurinnen und Akteure, wobei unter ‚Akteuren‘ Individuen, Gruppen, Institutionen oder Organisationen verstanden werden können. Dabei richtet sich die Zusammensetzung weniger nach formalrechtlichen und institutionellen Kriterien, sondern ist das Ergebnis von teilweise langwierigen Aushandlungsprozessen zwischen den Akteurinnen und Akteuren, die durch die Bildung gegenseitigen Respekts, Anerkennung und Affinität gekennzeichnet sind.

Die Netzwerkakteurinnen und -akteure eint die Bearbeitung und Lösung eines gemeinsamen Handlungsproblems, das sie aus unterschiedlichen, jedoch wechselseitig abhängigen Interessen bearbeiten wollen. Für die Beteiligten stellt ein Netzwerk somit keinen Selbstzweck dar, sondern bietet vielmehr Strukturen, die es ermöglichen, konkrete Ziele und Absichten zu verfolgen, und die als Lösungsmöglichkeit ihrer Probleme gesehen werden (Mayntz 1993; Schubert 1995).

Damit übernehmen Netzwerke außer ihren Funktionen als Verhandlungs- und Entscheidungssysteme auch Aufgaben als politische Gestaltungs- und Steuerungssysteme. Erforderlich ist das interdisziplinäre Zusammenspiel einer Vielzahl von Handelnden, um mit Hilfe des notwendigen Fachwissens und gleichzeitig erweiterten Blickwinkeln konsensorientierte Problemlösungen zu erarbeiten. Aus diesem Grund müssen Netzwerkakteurinnen und -akteure häufig auf einseitige Entscheidungsbefugnisse und Handlungsmöglichkeiten verzichten und andere Beteiligte als gleichberechtigte Verhandlungs- und Kooperationspartnerinnen und -partner akzeptieren (Benz 1994; Mayntz 1993). Dabei dürfte jedoch die Auffassung, dass „politische Steuerung nur noch in netzwerkartigen Gebilden durchsetzbar (ist), in die die mächtigsten privaten Akteure mit eingebunden sind,“ (Pappi 1993) zu weit gehen. Vielmehr sind Netzwerke als ergänzende Steuerungsform zu betrachten, die in einem Politikfeld wie die vorberufliche und berufliche Bildung Jugendlicher mit schlechteren Startchancen, das von der Tätigkeit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure und Institutionen geprägt ist, situationsgebunden zur kollektiven Problemlösung genutzt werden kann oder – beispielsweise aufgrund normativer Verpflichtungen – sogar genutzt werden muss.

Welche grundlegenden Probleme beim Aufbau von Netzwerken bzw. Kooperationsnetzen auftreten können und deshalb zu beachten sind, wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

4.3 Allgemeine Problemlagen beim Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationsnetzen

Der Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze steht häufig vor umfassenden Schwierigkeiten. Viele Faktoren können die Initiierung und Umsetzung behindern oder sogar verhindern. Wir unterscheiden dabei drei Faktortypen: (1) subjektive Faktoren auf Seiten der Personen, die sich aus ihrer jeweiligen individuellen Persönlichkeit ergeben, (2) subjektive Faktoren, die sich unmittelbar oder mittelbar aus der Funktion, Rolle und Einbindung der beteiligten Personen in ihrer Organisation begründen lassen, und (3) strukturelle Faktoren, die aus der jeweiligen strukturellen Einbindung der Organisationen begründet sind. Die Zuordnung der jeweiligen Faktoren zu den Faktortypen – insbesondere zwischen den ersten beiden – ist nicht immer trennscharf, soll aber dennoch aufgrund der besseren Übersichtlichkeit vorgenommen werden (siehe Abbildung 1). Die Aufzählung der Problemlagen erhebt zudem auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.¹⁶

¹⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen ebenfalls Säger 2000 und Bennewitz 2000.



Abbildung 1: Allgemeine Problemlagen beim Aufbau von Kooperation

(1) Subjektive Faktoren

Eine fehlende oder eine nur halbherzige Initiative kann der ausschlaggebende Grund für das Nichtzustandekommen eines Netzwerkaufbaus sein. Der individuelle Hintergrund für das Ausbleiben eines Anstoßes kann überwiegend durch die folgenden Faktoren erklärt werden: Fehlende Phantasie über mögliche Inhalte, Aufgaben und Funktionen der Kooperation, die aus der individuellen Nutzenorientierung abgeleiteten Ziele einer Organisation sowie fehlende politische Unterstützung und Unsicherheiten über mögliche Veränderungen können die Idee für eine Zusammenarbeit bereits im Vorfeld ersticken oder erst gar nicht aufkommen lassen. Es ist sogar möglich, dass die Initiative zur Kooperation innerhalb der eigenen Organisation wie auch von den potenziellen Kooperationspartnern als Zeichen der Schwäche angesehen wird (Benz 1994).

Verständlicherweise können Unsicherheiten über Ausmaß und Inhalt der damit einhergehenden Veränderungen bestehen, oder es wird befürchtet, dass eine Zusammenarbeit langwierige Abstimmungsprozesse nach sich zieht. Zudem kann Ungewissheit dahingehend vorhanden sein, ob man überhaupt als Individuum oder Organisation von einer Zusammenarbeit profitiert oder nicht sogar Macht- und Einflussverluste erleiden wird. Die eigene Handlungsautonomie wird plötzlich aufgrund des Anspruchs, eine gemeinsame Entscheidungsfindung bei einer Vielzahl von Entscheidungen durchzuführen, in Frage gestellt. Dies kann zu Befürchtungen Anlass geben, dass die eigenen organisatorischen Interessen und Ziele durch Kompromisslösungen nicht mehr ausreichend zur Geltung kommen.

Ebenso gibt es zwischen den Akteurinnen und Akteuren häufig ein gegenseitiges Misstrauen, das auf Vorurteilen gegenüber der Arbeit und der inhaltlichen Auffassung der potenziellen Partner beruht. Persönliche Ressentiments und die Pflege von Klischees können dazu dienen, die Rolle oder die Arbeit anderer abzuwerten. Eine wichtige Funktion hat dabei die Auslegung von Begrifflichkeiten. Die Unkenntnis über die Bedeutung und den Gebrauch von spezifischen Begriffen führt schnell Unstimmigkeiten herbei. Sensible Begriffe im Übergang Schule – Ausbildung – Beruf sind z. B. Poolfinanzierung, Verbundausbildung, Ausbildungsplatzakquisition oder Ausbildungsberatung.

Vor allem in der Anfangsphase erfordert Netzwerkarbeit erhöhten Arbeitsaufwand. Angesichts des zunehmenden Personalabbaus insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, überfüllter Terminkalender und wachsender Aufgaben sind die Beschäftigten ausgelastet oder gar überlastet. So kann eine Initiative zur Zusammenarbeit durch die Schwierigkeiten bei der Vereinbarung gemeinsamer Termine oder durch die Weigerung, in der Kooperation anstehende Aufgaben zu übernehmen, stark beeinträchtigt werden.

(2) Subjektive Faktoren aus der organisatorischen Einbindung

Ferner wird das Handeln der Akteurinnen und Akteure häufig von einer individuellen Erfolgsorientierung geprägt: Eigene Erfolge als Beschäftigte in einer Organisation oder der Erfolg der Organisation als Ganzes stehen im Mittelpunkt der Arbeitstätigkeit. Die Abhängigkeit der beruflichen Integration Jugendlicher und junger Erwachsener vom Zusammenwirken vielfältiger Institutionen und Einrichtungen wird daher nicht immer ausreichend berücksichtigt. Zudem richtet sich das Förderangebot oftmals nach den Kompetenzen sowie den Ressourcen der jeweiligen Organisation und nicht nach den Bedürfnissen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, oder es steht die Beschäftigung mit den Betroffenen und nicht deren Integration in die Erwerbswelt im Zentrum der Bemühungen (Bertelsmann Stiftung u. a. 2001). Zusätzlich sind die Akteurinnen und Akteure der Last ausgesetzt, Ergebnisse möglichst kurzfristig zu erzielen, sei es, dass die Kommune oder die Landespolitik Erfolge vorweisen muss oder dass die Arbeit der Organisation unter einem permanenten Rechtfertigungsdruck steht, der möglichst rasche Arbeitsergebnisse erfordert und langfristige Entwicklungen behindert.

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Professionalitäten und Erfahrungen werden Probleme in demselben Arbeitsfeld von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Behörden, der öffentlichen und freien Träger, der Schulen, der Kammern, der Sozialpartner und nicht zuletzt auch der Betriebe äußerst unterschiedlich wahrgenommen. Die Beschäftigten haben unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen und sind in unterschiedliche Systeme eingebunden. Daraus leiten sich verschiedene Ursachenanalysen ab, woraus sich wiederum unterschiedliche Vorstellungen über Ziele, Wege und Lösungen entwickeln, um den Ausbildungsmarktproblemen erfolgreich begegnen zu können.

Ebenfalls aus der jeweiligen Professionalität, aber auch aus den unterschiedlichen organisatorischen Einbindungen können gegenseitige Schuldzuweisungen gegenüber den potenziellen Partnern zustande kommen. So sehen die Arbeitsämter häufig bei den

Jugendämtern eine fehlende Berücksichtigung beruflicher Belange, während die Jugendämter ihrerseits oftmals eine mangelnde Einbettung der Persönlichkeit und des sozialen Umfelds in Angeboten des Arbeitsamtes beklagen. Auch die Gründe für das Nichtzustandekommen einer Partnerschaft oder einer konkreten Zusammenarbeit in einem Projekt werden der jeweils anderen Organisation zugeschrieben.

Ferner ergeben sich aus der unterschiedlichen organisatorischen Einbettung und den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen Kompetenzstreitigkeiten, d. h., das Recht für die Durchführung eines Angebotes wird anderen Akteurinnen und Akteuren streitig gemacht oder es wird ihnen grundsätzlich die Kompetenz für die Durchführung abgesprochen. Aufgrund von Konkurrenzdenken und Ressortegoismen können die Kompetenzen und die Leistungsfähigkeit der jeweils anderen in Frage gestellt und damit zugleich deren Lösungsvorschläge diskreditiert werden. Ein besonderer Fall ist die Konkurrenz um die Fördermittel insbesondere bei den freien Trägern der Jugendsozialarbeit. Die immer knapper werdenden Finanzmittel und der wachsende Wettbewerb um Ausschreibungen und Aufträge stehen dabei einer Zusammenarbeit und einem Interessenaustausch unter den freien Trägern im Weg.

Als Gegenstück zu Kompetenzstreitigkeiten und Konkurrenzdenken können Unzuständigkeitserklärungen abgegeben werden, die zumeist mit der Nachrangigkeit der eigenen Organisation in dem angesprochenen Themenfeld begründet werden. Die Verantwortlichkeit für Zielgruppen oder Aufgaben wird anderen zugewiesen, um die eigene Organisation oder die eigene Person nicht mit zusätzlichen Aufgaben und Ausgaben zu belasten.

Verantwortlich für Kompetenzstreitigkeiten und fehlende Kooperationsbereitschaft ist dabei häufig eine unzureichende Kenntnis über die potenziellen Partnerinnen und Partner. Es fehlt das Wissen über die Ziele, die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Arbeitsaufträge sowie die Professionalität der Beschäftigten in den anderen Organisationen. Ein größeres Wissen über die anderen Akteurinnen und Akteure kann viele Vorbehalte und falsche Vorstellungen abbauen. Insbesondere im Bereich der Jugendhilfe kann sich das Problem der Fachkompetenz im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen stellen. Jugendsozialarbeit bzw. Jugendberufshilfe hatte in vielen Jugendämtern aus den unterschiedlichsten Gründen in der Vergangenheit nur einen geringen Stellenwert und ist dementsprechend nur wenig entwickelt (Fülber/Schaefer 2001). Dies bedeutet, dass die Fachkompetenzen im Bereich der Jugendsozialarbeit bei den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Jugendämter aufgrund ihrer geringen Befassung mit diesem Themenbereich nur schwach ausgebildet sind.

(3) Strukturelle Faktoren

Über viele Jahre ist auf lokaler und regionaler Ebene eine Kultur des Nebeneinanders unterschiedlich gesteuerter und handelnder Behörden entstanden. Dieses Nebeneinander hat auch zu der Entwicklung verschiedener Zuständigkeitsbereiche und zu einem unterschiedlichen Zielgruppenverständnis geführt. So definiert das SGB III junge Men-

schen bis zum Alter von 25 Jahren als Jugendliche und junge Erwachsene, während das SGB VIII (KJHG) die Altersgrenze bei 27 Jahren zieht. Das Sozialamt ist nur für Personen zuständig, die Leistungen nach dem BSHG erhalten, während das Arbeitsamt für junge Menschen verantwortlich ist, die als Bewerber gemeldet sind oder Leistungen nach dem SGB III beziehen. Demgegenüber muss das Jugendamt nach dem SGB VIII alle jungen Menschen mit sozialen Benachteiligungen oder individuellen Beeinträchtigungen durch sozialpädagogische Hilfen unterstützen.

Das Fehlen der Ressourcen Zeit, Geld und Personal wird ebenfalls häufig gegen Kooperationen ins Feld geführt. So wird insbesondere bei der eigenen Organisation ein erhöhter oder – im Vergleich zu anderen an der Kooperation Beteiligten – sogar überhöhter Einsatz der Ressourcen Zeit, Personal und Geld befürchtet.

Der gesetzliche Rahmen ist ebenfalls als ein Hemmnis für Kooperationen anzusehen. Die unterschiedlichen materiell-rechtlichen Regelungsinhalte der jeweiligen Leistungsbestimmungen nach SGB III, SGB VIII und BSHG und die Vorrangigkeits- bzw. Nachrangigkeitsregelungen der verschiedenen Sozialleistungsträger verzögern die Hilfeangebote teilweise erheblich. Die aus den unterschiedlichen Gesetzen abgeleiteten individuellen Leistungsansprüche der Jugendlichen und jungen Erwachsenen führen aufgrund der jeweiligen Intentionen zu verschiedenen, sich teilweise widersprechenden Voraussetzungen zur Inanspruchnahme der Leistungen. Zwar hat die Legislative seit Beginn der 1990er Jahre umfassende Gesetzesänderungen für Arbeitsämter, Sozial- und Jugendämter vorgenommen, die eine enge Zusammenarbeit im Bereich der Ausbildungsmarktpolitik vorsehen, letztendlich wird die Kooperation aber nicht zwingend vorgeschrieben, sondern bleibt als „Soll“-Vorschrift weitgehend dem Ermessen und der Bereitschaft der jeweiligen Ämter überlassen (Bennewitz 2000; BLK 2000).

Ein weiteres gesetzliches Hindernis stellt der Datenschutz dar. Der von allen Beteiligten als besonders wichtig betrachtete Datenaustausch kann unter Hinweis auf datenschutzrechtliche Bestimmungen abgeblockt und damit zugleich die gemeinsame Behandlung von Einzelfällen verhindert werden. Nicht selten ist der Verweis auf den Datenschutz allerdings eine Barriere derjenigen, die einer Zusammenarbeit grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen.

Ein anderes Problem für die Zusammenarbeit ist die Regeldichte und Restriktivität der Fördermaßnahmen des SGB III. Aufgrund der für die Berufsberatung zentral geregelten und detailliert vorgegebenen Maßnahmetypen können nur bestimmte Angebote durchgeführt werden, die nicht immer dem lokalen Bedarf entsprechen. Eine häufig nicht berechenbare, von politischen Entscheidungen abhängige Mittelgewährung erhöht die Planungsunsicherheit und erschwert eine mittelfristige Finanzplanung. Dadurch werden eine langfristige, strategische Planung und der Aufbau einer individuellen, nach den Bedürfnissen des Jugendlichen ausgerichteten Hilfeplanung behindert (Bertelsmann Stiftung u. a. 2001). Auch die Chancen, die § 10 SGB III gewährt, wurden bislang von den örtlichen Arbeitsämtern nur vereinzelt genutzt.

Darüber hinaus erschweren die Aufgabenbereiche der einzelnen kommunalen Ämter und der Arbeitsämter das Zusammenwirken und die Erarbeitung gemeinsamer Zielvorstellungen. Die Aufgaben des Jugendamtes leiten sich aus dem SGB VIII ab, wonach die Jugendhilfe einen allgemeinerzieherischen und beratenden Auftrag hat. Das Sozialamt hat den Auftrag, sozial benachteiligten Personen Hilfe zu gewähren und sie in den Arbeitsmarkt zu vermitteln, und Aufgabe des Arbeitsamtes ist es, Jugendliche beim Übergang von der Schule in Ausbildung oder Beruf zu unterstützen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Aufgaben erfolgt auch eine unterschiedliche qualifikatorische Besetzung der Stellen in den Behörden. Während im Jugendamt meist Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit einem Fachhochschul- oder Hochschulabschluss beschäftigt sind, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialamtes und des Arbeitsamtes, die Berufsberaterinnen und Berufsberater in der Regel mit vorausgegangenem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss eine Verwaltungsausbildung durchlaufen. Die Inhalte und Zielrichtungen dieser beiden Ausbildungen sind verschieden, und dies erklärt eine häufig unterschiedliche Vorgehens- und Sichtweise der Beschäftigten gegenüber derselben Klientel. Beiden Ausbildungen ist allerdings gemeinsam, dass Techniken und Fähigkeiten zur Moderation und Konfliktregelung, die für Netzwerkarbeit unerlässlich sind, nicht gelehrt werden.

Paradoxerweise können – last but not least – bereits bestehende überinstitutionelle Gremien, z. B. Arbeitskreise oder Arbeitsgemeinschaften, aber auch gesetzlich vorgeschriebene Gremien wie Jugendhilfe- oder Berufsbildungsausschüsse strukturelle Hindernisse für eine Zusammenarbeit sein. Die lokalen Akteurinnen und Akteure verweisen auf die Vielfalt der Gremien, in denen sie mit anderen Institutionen und Organisationen zusammenarbeiten. Die Vielzahl der Gremien vermittelt zugleich den Eindruck, dass bereits alle notwendigen Aufgaben erfüllt und kooperativ erledigt werden. Tatsächlich erweist sich zumeist, dass sich die Gremien mit bestimmten Ausschnitten aus dem gesamten Themenfeld Schule – Ausbildung – Beruf beschäftigen und nicht mit dem hier mit der vorliegenden Pilotstudie verfolgten Ziel, individuelle, kohärente, betriebsnahe und flexible Förderstrukturen zu gewährleisten.

Angesichts der skizzierten vielfältigen Problemlagen stellt sich die Frage, wie trotzdem der Aufbau von Kooperationsnetzen gelingen kann. Deshalb werden im nächsten Abschnitt zunächst grundlegende Aspekte, die im Sinne von Regeln kontinuierlich im gesamten Aufbauprozess von Netzwerken bzw. Kooperationsnetzen zu beachten sind, und daran anschließend konkrete Handlungsschritte für die Entwicklungsarbeit vorgestellt. Dabei sind die ausführlich beschriebenen Problemlagen als Begründungsbasis stets mitzudenken.

4.4 Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Kooperationsnetzen

Im bisherigen Argumentationsgang wurde schon mehrfach betont, dass Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit einer Zusammenarbeit im Bereich lokaler und regionaler Arbeitsmarktpolitik in der Wissenschaft bereits hinreichend herausgearbeitet worden sind

(Stöbe 1992; Freidinger/Schulze-Böing 1995; Hild 1997). Dagegen ist die systematische Befassung mit den eigentlichen Voraussetzungen und den erforderlichen Schritten zur Initiierung und Umsetzung einer erfolgreichen Kooperation noch selten und erst in jüngerer Vergangenheit zu finden.¹⁷ Aus diesem Grund soll in diesem Abschnitt ein idealtypischer Verlauf dargestellt werden, der aus eigenen Erfahrungen der Autorinnen und Autoren mit der Bildung von Netzwerkstrukturen im Bereich der lokalen und regionalen Ausbildungsmarktpolitik entwickelt wurde.

4.4.1 Grundlegende ‚Regeln‘ für den Aufbau von Kooperationsnetzen

Zunächst muss ausdrücklich auf fünf grundlegende Punkte hingewiesen werden, die kontinuierlich im gesamten Aufbau- und Entwicklungsprozess von Kooperationsnetzen zu beachten sind: (1) schrittweises Vorgehen, (2) Sicherung politischer Unterstützung, (3) Berücksichtigung vorhandener Kooperationen, (4) Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal sowie (5) Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit.

(1) Schrittweises Vorgehen

Das Niveau der Zusammenarbeit darf anfangs nicht zu hoch angesetzt werden. Gewünschte Partnerinnen und Partner sind ebenso schrittweise zu überzeugen, wie die Ziele und Aufgaben der Kooperation niedrigschwellig und sukzessiv festgelegt werden sollten. Dies hauptsächlich aus zwei Gründen: Zum einen stellt eine Zusammenarbeit auch immer einen Eingriff in liebgewonnene Handlungsfelder dar, die bislang unabhängig bearbeitet worden sind, und zum anderen kann das Ausbleiben eines Erfolgs für ein ambitioniertes Vorhaben Frustrationen auslösen, die die Hürden für eine erfolgreiche Kooperation immer höher setzen.

Die Ziele und Aufgaben der Zusammenarbeit sind ebenso mit Bedacht zu wählen wie der Kreis der Partnerinnen und Partner. Es muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass hier keineswegs möglichst weitgehende Kooperationen zwischen möglichst vielen Beteiligten eingefordert werden. Eine solche Forderung würde die Gefahr von lähmenden Abstimmungsprozessen und die Erzielung von Lösungen auf kleinstem gemeinsamen Nenner riskieren, anstatt sich auf die den jeweiligen Anforderungen angemessene Bündelung von Handlungsressourcen zu konzentrieren. Eine Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren ist eine höchst sensibel zu handhabende Angelegenheit, da sie stets auch einen Eingriff in institutionelle oder persönliche Handlungsautonomien darstellt und damit Freiheiten beschneiden kann. Ein zentraler Leitsatz der Zusammenarbeit sollte also lauten: „Soviel Kooperation wie nötig, aber sowenig Kooperation wie möglich!“

¹⁷ Vgl. hierzu Bennewitz 2000; BLK 2000; Sängler 2000; Bertelsmann Stiftung u. a. 2001.

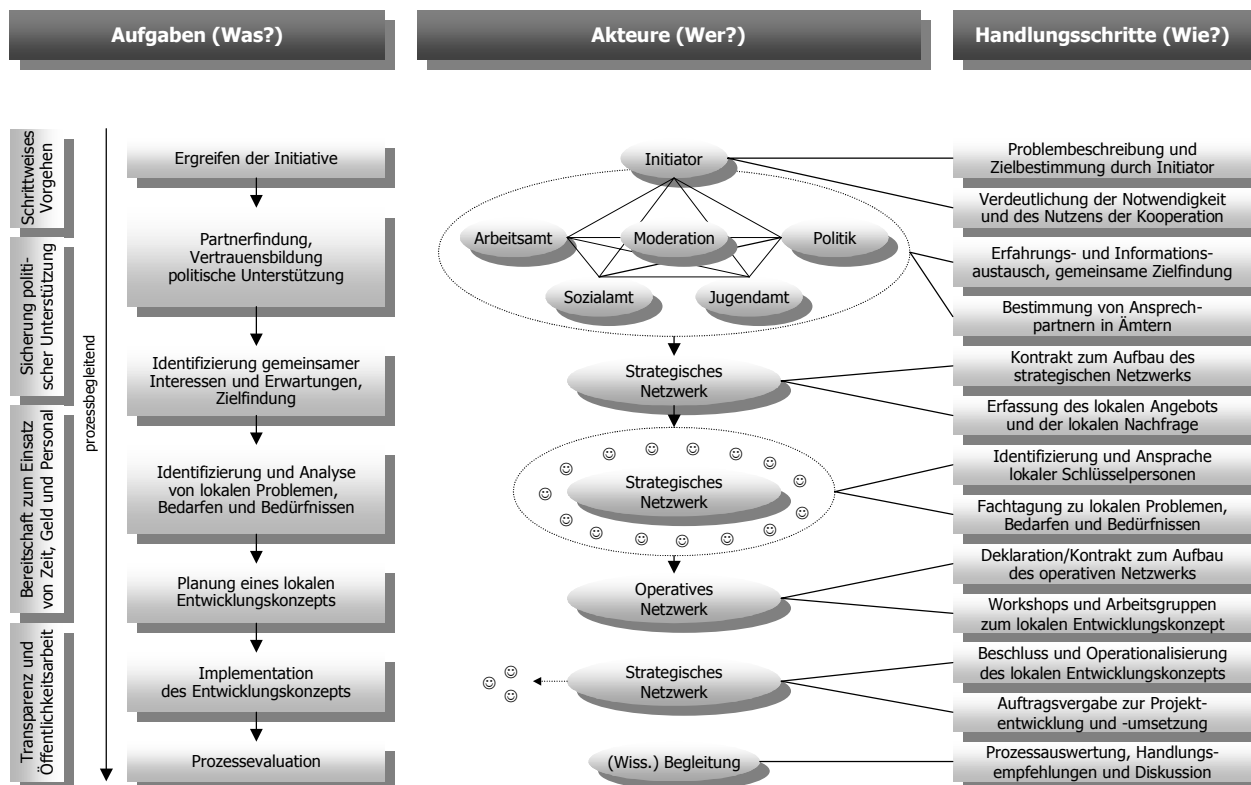


Abbildung 2: Allgemeine Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken

Um der Entstehung von Widerständen vorzubeugen, sollte deshalb zunächst eine Zusammenarbeit in Aufgaben gesucht werden, über deren Notwendigkeit und deren Bearbeitungsmöglichkeiten mit großer Wahrscheinlichkeit ein lokaler bzw. regionaler Konsens – und sei es nur ein Minimalkonsens – erzielt werden kann. Den Kooperationspartnerinnen und -partnern ist deutlich zu machen, dass sie an einem langfristigen Prozess teilnehmen und Erfolge nicht von heute auf morgen zu erwarten sind.

(2) Sicherung politischer Unterstützung

Grundsätzlich ist im gesamten Kooperationskontext – insbesondere aber in der Anfangsphase – ohne die Unterstützung und Mitarbeit der politischen Spitzen der Kommunen und gegebenenfalls – insbesondere bei den Stadtstaaten – des jeweiligen Bundeslandes eine wirkungsvolle Zusammenarbeit kaum zu verwirklichen. Nur durch den persönlichen, aktiven Einsatz hochrangiger Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik kann einer lokalen und regionalen Ausbildungsmarktpolitik der nötige hohe Stellenwert vermittelt werden, der auch andere Akteurinnen und Akteure zur Zusammenarbeit motiviert. Die politischen Spitzen auf lokaler und regionaler Ebene müssen nicht zuletzt auch deswegen frühzeitig einbezogen werden, weil nur sie politische Entscheidungsprozesse erleichtern und beschleunigen können.

(3) Berücksichtigung vorhandener Kooperationen

Wie bereits oben angesprochen, haben sich neben den gesetzlich vorgeschriebenen Kooperationen – z. B. auf lokaler Ebene der Jugendhilfeausschuss, auf regionaler Ebene die Berufsbildungsausschüsse der Kammern oder auf Landesebene der Landesausschuss für berufliche Bildung – vielerorts unterschiedliche Gremien in Form von Arbeitskreisen, Beiräten oder Arbeitsgruppen bis hin zum Ausbildungskonsens in Nordrhein-Westfalen oder der „Initiative für Arbeit und Ausbildung“ in Hamburg entwickelt. Bei dem Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze zur Gewährleistung individueller, kohärenter, flexibler und betriebsnaher Förderstrukturen sind diese bestehenden Strukturen insbesondere aus drei Gründen durchgängig zu berücksichtigen: 1) Manche Gremien beruhen auf einer gesetzlichen Verpflichtung zur Erfüllung gesetzlicher Aufgaben. 2) Vorhandene Kooperationsstrukturen können und sollen zum Aufbau der angestrebten Kooperationsnetze genutzt werden. 3) Die Vernachlässigung vorhandener und historisch gewachsener Kooperationsstrukturen kann zu erheblichen Akzeptanzproblemen oder – schlimmstenfalls – zu Verweigerungshaltungen bei relevanten Handelnden führen.

(4) Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal

Kooperationen lassen sich nicht ohne eine zumindest kurzfristige Steigerung des individuellen Arbeitsaufwands erzielen. Die Zusammenarbeit ist deshalb in vielfacher Weise vom Engagement der Initiatoren und dem Einsatz der Ressourcen Zeit, Geld und Personal auf Seiten der Kooperationspartnerinnen und -partner abhängig. Dabei erfordert die Mitarbeit die aktive inhaltliche Mitwirkung von allen. Die gemeinsamen Aufgaben sind auf viele Köpfe zu verteilen. Es ist notwendig, anstehende Arbeiten und möglicherweise entstehende Kosten unter den Beteiligten gerecht zu verteilen. ‚Trittbrettfahrer‘ sind zu einer aktiveren Rolle zu bewegen, denn sie können die Kooperation gefährden, indem sie anderen zeigen, dass eine Beteiligung an der Zusammenarbeit auch ohne eigene Aktivitäten möglich ist.

(5) Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

Der gesamte Prozess sollte möglichst transparent und öffentlichkeitswirksam ablaufen. Geheime Nebenabsprachen und heimliche Sitzungen gefährden den Entstehungsprozess und belasten die spätere Kooperation. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner sind über die Ziele, den Gesamttablauf und die anstehenden einzelnen Schritte umfassend zu informieren. Es ist deutlich zu begründen, aus welchen Gründen welche Akteurinnen und Akteure an welchen Aufgaben beteiligt werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, eine breite Öffentlichkeit über die Presse zu erzielen, um für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit schlechteren Startchancen und die entstandenen lokalen und regionalen Aktivitäten zu werben und andere, insbesondere Betriebe, Eltern und Schulen, für dieses Thema zu sensibilisieren.

4.4.2 Handlungsschritte für den Aufbau von Kooperationsnetzen

Im Bereich der lokalen und regionalen Ausbildungsmarktpolitik haben sich die folgenden sieben Handlungsschritte zur Gestaltung des Entwicklungsprozesses bewährt:

(1) Ergreifen der Initiative

Es bedarf der Schlüsselpersonen, die die Initiative zum Netzwerkaufbau ergreifen und durch ihren persönlichen Einsatz, ihre politischen Kontakte sowie ihre Überzeugungskraft die strategischen Ziele und die operative Arbeit vorantreiben, um potenzielle Beteiligte von den Vorteilen einer Zusammenarbeit zu überzeugen und zur Teilnahme zu motivieren. Gerade in der Anlauf- und Entwicklungsphase einer Kooperation ist es notwendig, die politische Unterstützung aufzubauen, auf die Zusammenarbeit und auf gemeinsame Handlungsfelder hinzuweisen sowie die Partnerschaft zu stimulieren und zu organisieren. Ansonsten kann eine Zusammenarbeit im Stadium der Lippenbekenntnisse stecken bleiben. Diese Aufgabe erfordert eine große Beharrlichkeit, einen hohen Zeitaufwand und damit auch reichlich Geduld. Insbesondere die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins setzt häufig viel Überzeugungsarbeit voraus.

Sofern die für die Kooperation initiativ werdenden Schlüsselpersonen nicht über entsprechende eigene Erfahrungen verfügen, ist es sinnvoll, eine von allen Beteiligten akzeptierte qualifizierte und thematisch erfahrene Moderation einzubeziehen. Eine Moderation ist erforderlich, um den Prozess der Kooperation zielgeleitet zu organisieren und die Kommunikation und Interaktion unter den Beteiligten zu fördern, die Ziele und Formen der Zusammenarbeit mit den Akteurinnen und Akteuren abzustimmen, neue methodische und inhaltliche Vorschläge zu unterbreiten und schließlich bei Interessenkonflikten Schlichtungs- oder Kompromissmöglichkeiten zwischen den Einzelinteressen aufzuzeigen (Benz 1994; Kilper 1999). Bei diesen Aufgaben muss behutsam vorgegangen werden. Greift die Moderation zu stark in die Einzelinteressen der Beteiligten ein, dann wächst der Widerstand, und die gesamte Steuerung kann in ihrem Bestand gefährdet werden. Ist sie zu sehr auf einen Minimalkonsens und eine größtmögliche Wahrung der Einzelinteressen ausgerichtet, dann können die tatsächlichen Ergebnisse hinter den erzielbaren Vorteilen der Zusammenarbeit zurückbleiben. Moderatorinnen und Moderatoren können somit die Rolle von „Katalysatoren neuer Ideen“ (Benz u. a. 1999) oder von „Innovationsmotoren“ (Selle 1994) übernehmen.

(2) Partnerinnen- und Partnerfindung

Netzwerkarbeit bedeutet, dass „latente Beziehungen aktiviert, bestehende Verbindungen mit neuen Inhalten gefüllt oder zweckorientiert neue Verbindungen gesucht werden“ (Schubert 1995). Dementsprechend sind nach der ersten Problembeschreibung und Zielbestimmung durch die Initiatorinnen oder Initiatoren die zentralen Beteiligten auf lokaler und regionaler Ebene, insbesondere die Arbeitsverwaltung, das Sozialamt und das Jugendamt sowie Kammern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen und gegebenenfalls die Landesbehörden, schrittweise von der Notwendigkeit der Zusammenarbeit zu überzeugen und zu einer aktiven Rolle zu bewegen. In dieser

Phase sollte ein lockerer Erfahrungs- und Informationsaustausch stattfinden, der über die jeweilige Problemwahrnehmung Auskunft gibt und zu einer groben Zielfindung führt. Ein erster formaler Schritt ist die Benennung von festen Ansprechpersonen in den Behörden und Organisationen, die für Terminabsprachen und andere organisatorische Aufgaben zuständig sind.

Die Zusammenführung von Arbeitsverwaltung, Sozialamt und Jugendamt ist vor allem aus drei Gründen erforderlich:

- Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt tragen vor Ort die gesetzliche Verantwortung für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.
- Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt sind die maßgebenden örtlichen Entscheider, Auftrag- und Geldgeber für Angebote.
- Jugendliche und junge Erwachsene ohne Ausbildung oder Arbeit sind häufig auf eine gleichzeitige Betreuung durch verschiedene Institutionen angewiesen.

Zum Anstoß der Zusammenarbeit sollte ein Verweis auf die gegenseitigen rechtlichen Verpflichtungen zur Kooperation allenfalls behutsam erfolgen. Wichtiger ist es vielmehr, den zukünftigen Partnerinnen und Partnern einen erkennbaren gemeinsamen Nutzen der Zusammenarbeit in Aussicht zu stellen. Es sollte deutlich gemacht werden, dass die kollektiven Ziele auch und vor allem in ihrem Interesse bearbeitet werden und die Möglichkeiten einer Lösung der strukturellen Probleme des lokalen Ausbildungsmarktes ohne die aktive Mitarbeit aller drei Institutionen begrenzt bleiben. Die Institutionen sind davon zu überzeugen, dass ein situativer Verzicht auf ein autonomes Vorgehen zu einer Steigerung des Gesamtnutzens führt. Dabei ist herauszustreichen, dass nicht mehr ausschließlich die eigenen Interessen und Ziele verfolgt werden können, sondern auch Rücksichtnahmen auf andere erfolgen und Kompromisse gesucht werden sollten.

Um die Kooperationspartnerinnen und -partner zu gewinnen, muss Vertrauen geschaffen werden, das die Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren fördert und stabilisiert. Nur auf einer gemeinsamen Vertrauensbasis können sich der notwendige Mut und die Bereitschaft zu einer Veränderung etablierter und starrer Strukturen und zum Lernen voneinander entwickeln. Die Reformbereitschaft der jeweiligen Partnerinnen und Partner kann dabei sehr unterschiedlich sein. Es ist wichtig, Verständnis und Toleranz für die Zielsetzungen der jeweils anderen Beteiligten aufzubauen. Dazu ist es auch erforderlich, die jeweiligen Organisationsstrukturen, Arbeitskulturen und Arbeitsabläufe sowie die wirtschaftlichen Voraussetzungen und die Restriktionen kennen zu lernen. Diese internen Bedingungen können über dauerhaft angelegte Kommunikationsstränge, die nicht nur die Leitungsebene, sondern auch die Arbeitsebene der jeweiligen Institutionen betreffen – z. B. gemeinsame Fachkonferenzen, Weiterbildungsmaßnahmen, Hospitationen –, erreicht werden. Auf diese Weise kann eine gemeinsame Kommunikations- und Arbeitskultur entwickelt werden, auf deren Bedeutung besonders in der Organisationsentwicklung und -beratung immer wieder hingewiesen wird (z. B. Becker/Langosch 1995). Entscheidend für den Aufbau

von Kooperationsnetzen ist, ob es gelingt, eine eigene Kooperationskultur mit gemeinsamen Leitsätzen, Begrifflichkeiten, Ritualen, Witzen und Redensarten zu entwickeln. Ungeklärte Zuständigkeiten, Machtgefälle und Interessengegensätze können auch dann zu Kooperationsproblemen führen, wenn sie als subjektive Faktoren benannt und angesprochen werden, aber nicht konstruktiv in für alle transparenten Interaktionsstrukturen geregelt und festgelegt sind.

(3) Initiierung eines strategischen Netzwerks zur Identifizierung und Klärung gemeinsamer Interessen, Erwartungen und Zielsetzungen

Zur Gesamtsteuerung der lokalen und regionalen Ausbildungsmarkt- und Arbeitsmarktpolitik ist es notwendig, ein strategisches Netzwerk auf der jeweils relevanten Ebene, also lokal oder regional, einzurichten, das nach Abschluss des Aufbauprozesses zur zentralen Lenkungsgruppe wird. Dort werden die Kooperationsmöglichkeiten identifiziert, die Inhalte und das Ausmaß sowie die Organisation der Zusammenarbeit festgelegt. Auf lokaler Ebene sollten aus den oben genannten Gründen zumindest die jeweiligen Amts- oder Abteilungsleitungen von Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt feste Mitglieder eines solchen Gremiums sein. Aufgrund der geforderten Betriebsnähe sollten neben Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sowie Kammern auch die Schulämter beteiligt werden, die für die schulische Seite von vorberuflicher und beruflicher Bildung von entscheidender Bedeutung sind. Je nach Diskussions- und Entscheidungsbedarf sollte es um Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltungen, z. B. Stadtentwicklung, Arbeitsmarkt- oder Wirtschaftsförderung, und der Politik, z. B. die Leitungen der Sozialdezernate, der Personalabteilungen und der Kämmerei, oder um die Fraktionsspitzen erweitert werden.

Die Bildung eines strategischen Netzwerks insbesondere aus der Führungsebene der Institutionen ist erforderlich, weil verbindliche konzeptionelle, fachpolitische oder finanzielle Vereinbarungen nicht unter dem Entscheidungsvorbehalt von Personen stehen dürfen, die nicht unmittelbar an den Verhandlungen oder Diskussionen beteiligt sind. Die Abhängigkeit von einer erforderlichen Rückkopplung mit Abwesenden verzögert Kooperationserfolge und erweckt zudem den Eindruck, dass die Zusammenarbeit nicht wichtig genug ist, um dafür Zeit zu investieren. Es ist sinnvoll, die Grundzüge dieser Zusammenarbeit im strategischen Netzwerk in einer verbindlichen, schriftlichen Vereinbarung festzuhalten. Ein solcher Kontrakt kann die Ziele und Zielgruppen der Kooperation bestimmen, die gemeinsamen Aufgaben unter den Beteiligten organisatorisch verteilen und Regelungen zur Finanzierung der gemeinsamen Aufgaben oder auch zum Datenaustausch enthalten.¹⁸

Im strategischen Netzwerk müssen der Austausch der individuellen Interessen und Erwartungen der entscheidenden Akteurinnen und Akteure und eine auf Verbindlichkeit

¹⁸ Beispiele für vertragliche Vereinbarungen finden sich in: Bertelsmann Stiftung u. a. 2001, Kapitel VIII.

beruhende Verständigung über die Bedürfnisse und Handlungsfelder des Ausbildungsmarktes erfolgen. Eine Zusammenarbeit lässt sich nur aufbauen, wenn die Interessen wechselseitig verstanden und respektiert werden und zumindest ein Minimalkonsens über die gemeinsamen Ziele der Kooperation hergestellt werden kann. Hier erfolgt eine Austarierung der Einzelinteressen, zugleich entwickelt sich eine geeignete Balance zwischen den Eigenaktivitäten der Akteurinnen und Akteure und den Aufgaben der Steuerungsstruktur. Auf dieser Basis kann eine Gesamtkonzeption erarbeitet und beschlossen werden und die Koordination und Kooperation bei organisationsübergreifenden Anforderungen des Ausbildungsmarktes erfolgen. Hier sind ebenfalls Informationen zentral zu sammeln und auszutauschen sowie die Erfordernisse des lokalen und regionalen Ausbildungsmarktes und die Bedarfe und Bedürfnisse von Arbeitsverwaltung sowie Landes- und Kommunalverwaltung zu ermitteln und zu diskutieren.

(4) Initiierung eines operativen Netzwerks zur Identifizierung und Analyse von lokalen und regionalen Problemen, Bedarfen und Bedürfnissen

Um lokale Probleme, Bedarfe und Bedürfnisse identifizieren und analysieren zu können, erfolgt in dieser Phase die Initiierung eines operativen Netzwerks, das die weiteren relevanten Akteurinnen und Akteure umfasst: Kammern und Innungen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – sofern sie noch nicht in das strategische Netzwerk einbezogen sind –, Wohlfahrtsverbände und Kirchen, allgemein- und berufsbildende Schulen, einschlägig tätige wissenschaftliche Einrichtungen, örtliche Initiativen, Bildungs- und Maßnahmenträger sowie einzelne Unternehmen oder engagierte Privatpersonen. Die Einbeziehung dieser Institutionen und Organisationen ist nicht allein deswegen unerlässlich, um Informationen über die Kompetenzen, Kapazitäten und Interessen der lokalen Akteurinnen und Akteure zu erhalten, sie haben auch einen anderen Blick für besondere Problemlagen oder Bedürfnisse vor Ort und erhöhen damit die zur Verfügung stehende Informationsvielfalt. Zudem erhält der gesamte Netzwerkprozess eine erhöhte Legitimation und einen größeren Rückhalt auf der lokalen Ebene.

An diesem Netzwerk müssen nicht in jedem Fall alle Akteurinnen und Akteure auf dem Ausbildungsmarkt teilnehmen. Es darf allerdings kein Kartell entstehen, das bewusst darauf zielt oder in Kauf nimmt, Dritte auszuschließen. Mehr noch als das strategische Netzwerk hat das operative Netzwerk aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung einen Spagat zwischen Partizipation einerseits und Effektivität und Effizienz andererseits zu wagen. Aufgrund seiner Funktion als zusätzlicher Seismograph für vorhandene Bedarfe und Bedürfnisse muss das operative Netzwerk im Gegensatz zum strategischen Netzwerk keinen institutionalisierten Charakter mit einem festen Tagungsrhythmus haben. Es kann je nach Bedarf vom strategischen Netzwerk in der Form von Fachtagungen, Workshops oder Arbeitsgruppen einberufen werden. Allerdings sollten auch die Beteiligten des operativen Netzwerkes die Möglichkeit haben, eine Veranstaltung oder eine Arbeitssitzung anzuberaumen. Trotz seiner situationsabhängigen Zusammenkünfte kann ein Kontrakt oder eine Deklaration zum Aufbau der operativen Partnerschaft, die deren Ziele und Aufgaben innerhalb der lokalen und regionalen Aus-

bildungsmarktpolitik festlegt, die gemeinsame Identität der Akteurinnen und Akteure im Arbeitsfeld verstärken.

(5) Planung eines lokalen Entwicklungskonzepts

Aus dem vorangegangenen Schritt der Identifizierung und Analyse der lokalen und regionalen Problemlagen werden sich bereits erste Hinweise zur Beseitigung einzelner Defizite ergeben. Dennoch ist dieser Schritt noch keine hinreichende Voraussetzung für die Optimierung der regionalen bzw. lokalen Ausbildungsmarktpolitik. Es bedarf vielmehr der anschließenden Planung eines regionalen bzw. lokalen Entwicklungskonzepts, das explizit die Folgen aus den ermittelten Problemlagen zieht und weitere Handlungsschritte entwickelt.

Die grundsätzliche Gestaltung eines solchen Entwicklungskonzepts sollte nicht allein die Aufgabe des strategischen Netzwerks, sondern auch die Aufgabe des operativen Netzwerks sein. Neben der bereits oben genannten Bezugnahme auf die Kompetenzen, Kapazitäten und Interessen der Akteurinnen und Akteure sprechen dafür drei weitere Gründe: 1) Insbesondere der Aufbau kohärenter, flexibler und betriebsnaher Förderstrukturen erfordert die umfassende Beteiligung der wichtigen Ausbildungsmarktakteurinnen und -akteure an der grundlegenden Planung. 2) Durch die entstehende Vielfalt der Ideen und des Know-hows der verschiedenen Akteurinnen und Akteure wird das Kreativitätspotenzial bei der Gestaltung des Entwicklungskonzepts gesteigert. 3) Durch die eigene Partizipation an der Planung werden das Eigeninteresse und die Verantwortlichkeit aller Beteiligten für den Erfolg des Entwicklungskonzepts erhöht.

(6) Implementation des Entwicklungskonzepts

Aufgrund der finanziellen und politischen Verantwortlichkeiten ist die Implementation des regionalen bzw. lokalen Entwicklungskonzepts die Aufgabe des strategischen Netzwerks. Das strategische Netzwerk hat die im operativen Netzwerk erarbeiteten Vorschläge mit der Politik, innerhalb ihrer Ämter und abschließend gemeinsam auf ihre inhaltliche, rechtliche und finanzielle Operationalisierbarkeit zu überprüfen und einen Beschluss über das Entwicklungskonzept und die daraus folgenden Ziele und Entwicklungsschritte zu fassen.

Die sich ergebenden Aufträge zur detaillierten Projektentwicklung oder zur Ausführung von Projekten, die bereits im strategischen Netzwerk geplant worden sind, werden von Arbeitsverwaltung, Sozial- oder Jugendamt in der Form von Ausschreibungen an die Bildungseinrichtungen zurückgegeben.

(7) Prozessevaluation

Zur Optimierung der Entwicklungsprozesse ist eine Prozessevaluation, also die zeitgleiche oder anschließende Auswertung und Beurteilung der Organisation und der Inhalte des jeweiligen Kooperationsnetzes, sinnvoll. Eine damit beauftragte unabhängige Institution kann noch während der Entwicklung des Kooperationsprozesses oder im An-

schluss an bestimmte Phasen ein interessenneutrales Urteil über die Gestaltung und die Fortschritte der Netzwerkarbeit abgeben. Gegebenenfalls kann diese Institution auch beauftragt werden, Vorschläge zur Optimierung und Weiterentwicklung des Gesamtprozesses zu erarbeiten.

5 Konstruktion eines Kooperationsmodells

Aus organisationstheoretischer Sicht (Enggruber 2000) wird im Folgenden ein Kooperationsmodell vorgeschlagen, wie die lokale und regionale Zusammenarbeit aufbauorganisatorisch gestaltet werden kann. In dieses Modell zur Aufbau- und Ablauforganisation fließen stellenweise die vorherigen Überlegungen zum Aufbau von Netzwerken ein.

(1) Bildungspolitisches Gremium auf Landesebene zur Sicherung der politischen Unterstützung

Auf regionaler Ebene ist es sinnvoll, dass ein bildungspolitisches Gremium auf Landesebene durchgängig die politische Unterstützung und auch die Legitimation der Kooperationsnetze sichert und dafür Sorge trägt, dass das Ziel der Entwicklung von auf die individuellen Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten konsequent verfolgt wird. Wie bereits oben erläutert, kann nur durch den persönlichen, aktiven Einsatz der relevanten hochrangigen politischen Vertreterinnen und Vertreter der Kooperationsarbeit mit diesem Ziel der nötige Stellenwert gegeben werden, um so auch die anderen Akteure zur lokalen und regionalen Zusammenarbeit zu motivieren. Letztlich muss die landespolitische Ebene kontinuierlich mit einbezogen sein, weil sie die Befugnisse besitzt, um politische Entscheidungsprozesse zu erleichtern und zu beschleunigen.

Bei der Konstituierung eines solchen bildungspolitischen Gremiums sollte erstens gewährleistet sein, dass dort alle relevanten Institutionen für die vorberufliche und berufliche Bildung von Jugendlichen mit schlechten Startchancen auf Landesebene mit ihren zentralen Entscheidungs- und Leitungsebenen vertreten sind. Zweitens wäre zu prüfen, ob auf bereits vorhandene, z. B. auch gesetzlich vorgeschriebene Gremien – wie die Landesausschüsse für Berufsbildung – zurückgegriffen werden kann. Falls das bildungspolitische Gremium neben gesetzlich vorgeschriebenen Gremien arbeitet, sollte drittens die Informations- und Abstimmungsstruktur zwischen beiden geklärt werden.

Um einerseits die kontinuierliche politische Unterstützung sichern und andererseits das angestrebte Ziel der Entwicklung von auf die individuellen Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten konsequent verfolgen zu können, wird vorgeschlagen, dass im Sinne eines sozial- und bildungspolitischen Leitbildes klare Zielvereinbarungen in einem entsprechenden Vertrag formuliert und von allen beteiligten Akteuren unterzeichnet werden.

(2) Lenkungsgruppen auf Landes- und Bezirksebene

Sowohl für die Landes- als auch für die kommunale Ebene wird vorgeschlagen, Lenkungsgruppen mit hohen Entscheidungskompetenzen einzurichten, die die in dem bildungspolitischen Gremium nur im Sinne von sozial- und bildungspolitischen Eck-

punkten getroffenen Zielvereinbarungen präzisieren und in konkrete förderungsbezogene, organisatorische und pädagogisch-inhaltliche Handlungskonzepte umsetzen. Diese Lenkungsgruppen können aus einem strategischen Netzwerk entstanden und mit ihm identisch sein. Wie schon oben zum strategischen Netzwerk erläutert, sollten sowohl in den lokalen als auch in den regionalen Lenkungsgruppen die zentralen Leitungs- und Entscheidungsebenen der relevanten Institutionen vertreten sein, wie Arbeitsverwaltung, Sozialamt, Jugendamt, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, Schulbehörden, Kammern und zuständige Landesministerien bzw. Landesbehörden.¹⁹ Ebenso wie in dem bildungspolitischen Gremium könnten in den Lenkungsgruppen die gemeinsamen Ziele mit klaren Zielvereinbarungen in entsprechenden Kontrakten präzisiert, Problemlösungsansätze formuliert sowie lokale und regionale Aktionspläne entwickelt und beschlossen werden. Zur Bearbeitung bestimmter Thematiken sowie zur Entwicklung entsprechender Konzeptionen können die lokalen und regionalen Lenkungsgruppen zeitlich befristet fachspezifische Arbeitskreise einrichten.

Auch für die Lenkungsgruppen sollte geprüft werden, ob sie an bereits bestehende – auch gesetzlich vorgeschriebene – Gremien wie die Jugendhilfeausschüsse anschließen und wie die entsprechenden Informations- und Abstimmungsstrukturen gestaltet werden können.

(3) Arbeitskreise auf kommunaler Ebene

Während in den Lenkungsgruppen die konzeptionellen Entscheidungen für politisch-finanzielle, organisatorisch-inhaltliche und pädagogisch-fachliche Fragen getroffen werden, sichern die Arbeitskreise auf kommunaler Ebene die konkrete Umsetzung der getroffenen Entscheidungen. Um die lokalen Bezüge zu sichern, wird vorgeschlagen, gegebenenfalls Arbeitskreise sowohl auf kommunaler Ebene, also Stadt oder Gemeinde, als auch auf der Ebene von einzelnen Stadtteilen oder anderen sozialräumlichen Einheiten in Flächenkommunen, z. B. in ländlichen Regionen, einzurichten. Die Mitglieder der Arbeitskreise haben die Detailkenntnisse der lokalen Probleme, Bedarfe und Bedürfnisse. Sie kennen die genauen institutionellen, organisatorischen, fachlichen und personellen Bedingungen vor Ort sowie die besonderen Interessen der betroffenen Jugendlichen und die Anforderungen des lokalen Arbeitsmarktes. Deshalb kommt ihnen auch eine besondere Bedeutung zu, um Weiterentwicklungen der Förderangebote in den Lenkungsgruppen anzuregen und deren Notwendigkeit auf der Grundlage ihrer Detailkenntnisse zu begründen. Organisationstheoretisch gewendet sollen also die Kooperationsbeziehungen auf einer ‚bottom-up-strategy‘ ebenso beruhen wie auf einer ‚top-down-strategy‘. Die strenge Einhaltung dieser Organisationsprinzipien ist auch für die Umsetzung von in den Lenkungsgruppen getroffenen Entscheidungen auf Stadtteil- oder sonstigen kommunalen Ebenen von zentraler Bedeutung, weil mit erheblichen Blockaden zu rechnen ist, wenn die Arbeitskreise zum einen nicht entsprechend infor-

¹⁹ Eine umfassende Übersicht zu den vor allem auf lokaler Ebene zu beteiligenden Institutionen findet sich in: BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 1999, S. 239.

miert und in Entscheidungen einbezogen oder wenn zum anderen ihre Vorschläge zu neuen Förderangeboten u. a. in den Lenkungsgruppen nicht berücksichtigt werden.

Auch für die Einrichtung der Arbeitskreise sollten die vor Ort vorhandenen Gremien und Kooperationsaktivitäten aufgenommen und es sollte überlegt werden, ob sie bereits in dem skizzierten Sinne als kommunale Arbeitskreise arbeiten oder weiterentwickelt werden können.

Die im vorherigen Kapitel vorgeschlagene externe Moderation, die den Aufbau der Kooperationsnetze z. B. wie in dem hier vorgeschlagenen Kooperationsmodell unterstützen könnte, sollte eine entsprechende Interaktions- bzw. Kooperationskultur in den Lenkungsgruppen und Arbeitskreisen entwickeln, die zwar den erwähnten subjektiven Problemlagen, aber auch interaktionsbezogenen Schwierigkeiten durch Macht- und Einflussgefälle Rechnung trägt. So können z. B. quantitative Unterschiede bei den zur Verfügung stehenden Finanzbudgets oder unterschiedliche Zugänge zu bedeutsamen Kontakten das Interaktionsgeflecht hierarchisieren, ohne dass dies von den beteiligten Personen subjektiv intendiert wird. Auch durch unklare, fehlende oder nicht eingehaltene, aber vermeintlich getroffene Absprachen und unstrukturierte Sitzungen können Interaktionsbeziehungen erheblich belastet werden, obwohl dies subjektiv von den Beteiligten nicht beabsichtigt wird.

Neben der Entwicklung einer entsprechenden Organisationskultur sind gleichermaßen die Strukturen von Aufbau- und Ablauforganisation zu klären (vgl. Becker/Langosch 1995), wie Fragen nach den genauen Aufgabenprofilen des bildungspolitischen Gremiums, der Lenkungsgruppen und Arbeitskreise und auch ablauforganisatorische Fragen zur Gestaltung der Abstimmungs- und Entscheidungswege. Von besonderer Wichtigkeit ist die Klärung der Informations- und Berichtswege, um die notwendige Transparenz, Partizipation und Verbindlichkeit zwischen allen Ebenen zu sichern. Zur kontinuierlichen Sicherung des geforderten Informationstransfers wird hier eine Stelle für Kooperationsentwicklung vorgeschlagen.

(4) Stelle für Kooperationsentwicklung

Dem Vorschlag, eine Stelle für Kooperationsentwicklung einzurichten, liegt die Annahme zu Grunde, dass zum einen erfolgreiche Kooperationsnetze eine entsprechende Unterstützungsstruktur benötigen, die nicht ‚nebenbei‘ geleistet werden kann. Zum anderen soll sie Dienstleistungen für die öffentliche Verwaltungen erbringen und somit auch zu deren Entlastung führen.

Unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit einer solchen Stelle für Kooperationsentwicklung ist ihre Anbindung an ein institutionenübergreifendes Gremium, wozu sich besonders das erläuterte bildungspolitische Gremium oder die regionale Lenkungsgruppe anbietet. Die Finanzierung sollte entsprechend auch Institutionen übergreifend erfolgen. Nur durch die institutionenübergreifende Verankerung der Stelle für Kooperationsentwicklung kann eventuellen Vorwürfen der Parteilichkeit oder Verfolgung von Ressort- oder Behördenegoismen oder gar ‚Vetternwirtschaft‘

vorgebeugt werden. Folgende Aufgaben sind für eine Stelle zur Kooperationsentwicklung denkbar (siehe dazu auch Enggruber 2000):

- Gewährleistung des Informationstransfers zwischen den Lenkungsgruppen und Arbeitskreisen auf kommunaler Ebene, auf Stadtteil- oder sonstigen sozialräumlichen Ebenen in Flächenkommunen;
- Gewährleistung des Informationstransfers zu den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien, sofern diese nicht selbst in das Kooperationsmodell mit eingebunden sind;
- Initiierung, Unterstützung und Koordination von Ausbildungsmarktmonitoring (z. B. in Form eines regionalen Berufsbildungsberichts), d. h. Erfassung und Dokumentation von Angebot und Nachfrage in der vorberuflichen und beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechten Startchancen auf lokaler und regionaler Ebene (ggf. auch durch Einrichtung und Pflege einer entsprechenden Datenbank);
- Initiierung von institutionenübergreifenden Beratungs- und Anlaufstellen für interessierte Jugendliche und Eltern;
- Initiierung von aufsuchenden und niedrigschwelligen Angeboten;
- Initiierung bzw. Entwicklung von Ideen zu innovativen Förderkonzepten;
- Initiierung bzw. Entwicklung von Ideen zu innovativen Finanzierungskonzepten, auch zur effizienteren und effektiveren Nutzung von personellen und materiellen Ressourcen;
- Koordination der Öffentlichkeitsarbeit;
- Initiierung und Organisation von Fachtagungen, Hospitationen, Fortbildungen u. a. zur Förderung von institutionenübergreifenden Perspektiven der beteiligten Akteurinnen und Akteure.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, ist die Stelle für Kooperationsentwicklung wie folgt in das konstruierte Kooperationsmodell einzuordnen. Der fettgedruckte Pfeil soll ausdrücken, dass bei dem grafisch skizzierten Vorschlag die Stelle für Kooperationsentwicklung bei dem bildungspolitischen Gremium angesiedelt ist, wobei ausdrücklich auch die Möglichkeit besteht, sie der regionalen Lenkungsgruppe zuzuordnen. Die anderen Pfeile sollen zum einen ausdrücklich die wechselseitigen Informations- und Entscheidungswege im Sinne der oben erwähnten ‚bottom-up-strategy‘ und ‚top-down-strategy‘ sowie die Aufgaben der Stelle für Kooperationsentwicklung andeuten. Zum anderen kennzeichnen sie die ablauforganisatorische Struktur, deren konkrete Ausgestaltung hier ebenso wie jene der notwendigen Interaktions- und Kooperationskultur den Organisationsentwicklungsprozessen vor Ort überlassen bleibt.

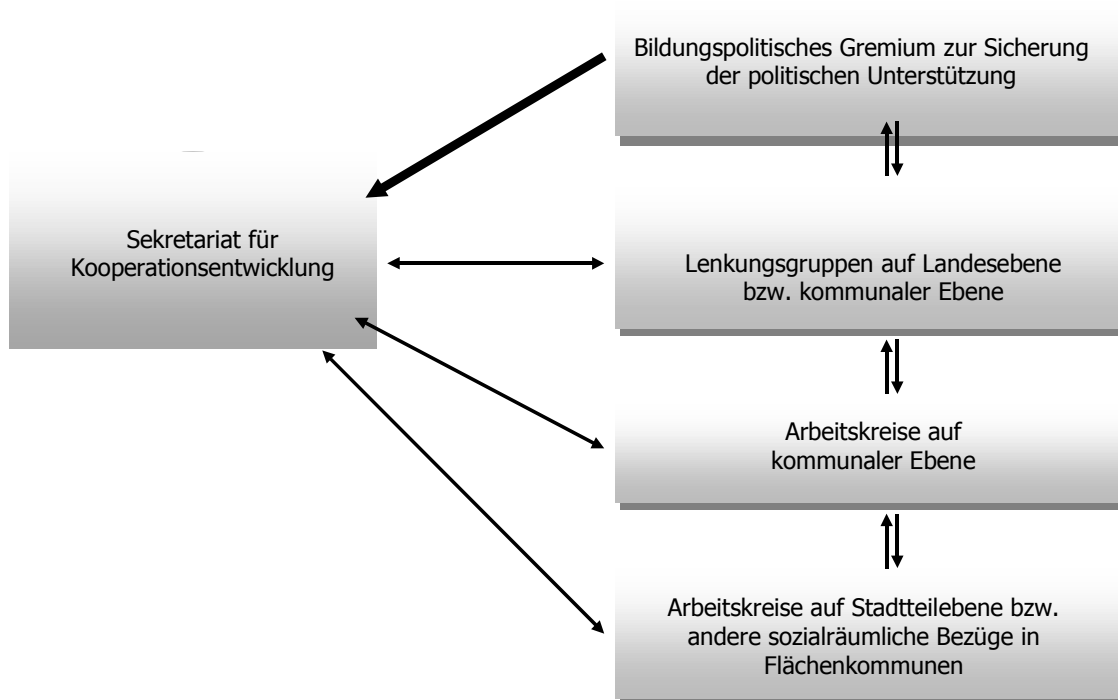


Abbildung 3: Aufbau eines Kooperationsmodells im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen

Abbildung 3 illustriert die Vorschläge zur Aufbauorganisation im Rahmen des Kooperationsmodells, die damit abgeschlossen sind. Im Gegensatz dazu bleiben – wie bereits erwähnt – Fragen nach der Ablauforganisation hier offen. Dies gilt gleichermaßen für die Gestaltung der Organisations- und Interaktionskultur, die erheblich von den oben erläuterten Problemlagen beeinflusst wird. Letztlich bleibt es den beteiligten Akteuren selbst – mit oder ohne Unterstützung einer kompetenten und vor allem externen Moderation bzw. Organisationsentwicklung – überlassen, dass sich funktionsfähige formale und informelle Organisationsstrukturen für die Kooperation herausbilden.

6 Potenzialanalyse der Freien und Hansestadt Hamburg

6.1 Wohnberechtigte Bevölkerung in der Freien und Hansestadt Hamburg

Die Wohnbevölkerung in der Freien und Hansestadt Hamburg blieb in den 1990er Jahren nahezu konstant. Es kam lediglich zu einer Zunahme um 52.372 (+ 3,2%) auf 1.704.735 Einwohnerinnen und Einwohner. Dieser Anstieg ist ausschließlich auf die ausländische Wohnbevölkerung zurückzuführen, deren Zahl sich um 65.773 Personen (+ 33,5%) erhöhete, während die deutsche Wohnbevölkerung um 13.401 Personen zurückging. Aufgrund dieser beiden Veränderungen nahm der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung von 11,9% (1990) auf 15,4% (1999) zu.

Eine sozialräumliche Analyse ergibt sowohl für den Bezirk Eimsbüttel als auch für den Stadtteil Eidelstedt eine parallel verlaufende Entwicklung. In Eimsbüttel stieg der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung von 12,3% im Jahr 1990 auf 14,9% im Jahr 1999 und im Stadtteil Eidelstedt von 10,8% im Jahr 1990 auf 13,5% im Jahr 1999 (siehe Tabelle 1).

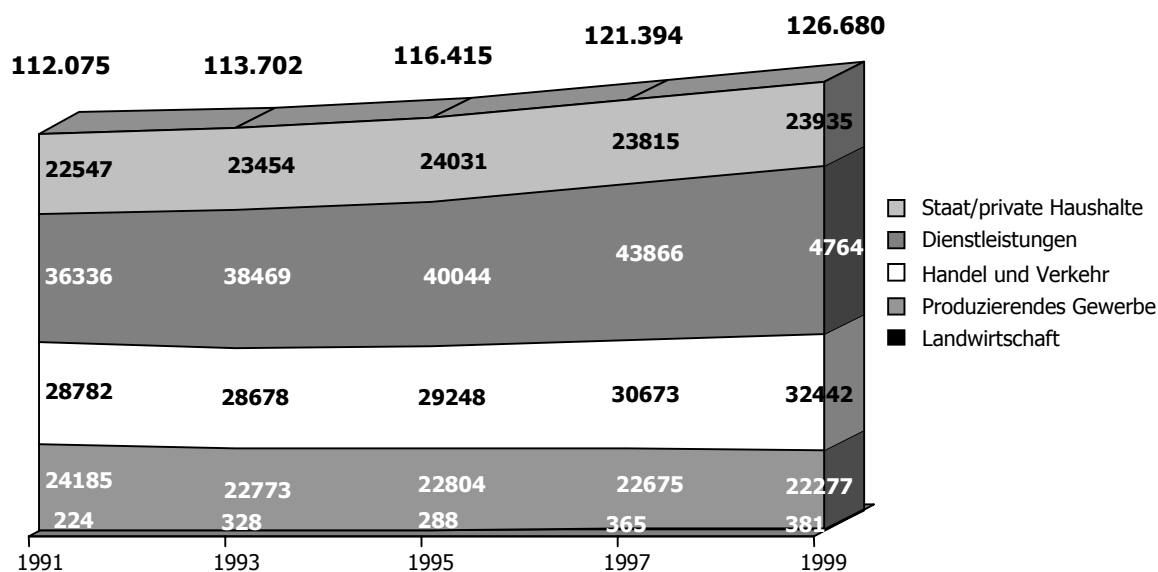
Tabelle 1: Wohnberechtigte Bevölkerung im Stadtteil Eidelstedt

Wohnberechtigte Bevölkerung im Stadtteil Eidelstedt nach Staatsangehörigkeit 1987–1999 (jeweils 31. Dezember)							
	1987	1990	1995	1996	1997	1998	1999
Deutsche	26.460	26.488	25.863	25.837	26.067	25.655	25.614
Ausländer	2.483	3.211	3.530	3.660	3.899	3.877	3.991
Ausländer-anteil	8,6%	10,8%	12,0%	12,4%	13,0%	13,1%	13,5%

Erkennbar wird, dass der Anteil der ausländischen Bevölkerung im Stadtteil Eidelstedt unter dem Durchschnitt des gesamten Hamburger Stadtgebiets liegt und dass die Entwicklung seit Anfang der 1990er Jahre langsamer verlief.

6.2 Wirtschaftliche Entwicklung in der Freien und Hansestadt Hamburg

Die Wirtschaftskraft in der Freien und Hansestadt Hamburg ist in den 1990er Jahren kontinuierlich gestiegen: Von 1991 bis 1999 nahm die Bruttowertschöpfung um 13,0% zu. Maßgeblich verantwortlich zeichnete hierfür der Dienstleistungsbereich, der eine Zunahme von 31,1% aufwies und damit der Hauptmotor der wirtschaftlichen Entwicklung war. Einen ebenfalls nicht unerheblichen Anstieg – jedoch bereits unter dem Durchschnitt – wiesen Handel und Verkehr mit 12,7% auf. Von der positiven Entwicklung profitierten auch der Staat und die privaten Haushalte mit einem Plus von 6,2% und die Landwirtschaft mit einem Zuwachs von 70,1%. Jedoch hatte die Landwirtschaft lediglich einen Anteil von 0,3% an der gesamten Bruttowertschöpfung. Allein im produzierenden Gewerbe fiel die Bruttowertschöpfung um 7,9% (siehe Abbildung 4). Damit zeichnete sich in der Freien und Hansestadt Hamburg ein Verlauf ab, der in den meisten Metropolregionen zu beobachten ist: Hauptgewinner der ökonomischen Entwicklung sind die Bereiche Dienstleistung (Gesamtanteil gestiegen auf 37,6%) sowie Handel und Verkehr (Gesamtanteil gestiegen auf 25,6%), und der Hauptverlierer ist das produzierende Gewerbe (Gesamtanteil gesunken auf 17,6%).



Quelle: Statistisches Jahrbuch 2001/2002

Abbildung 4: Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen in der Hansestadt Hamburg 1990 – 1999 (zu Marktpreisen in Mio. DM)

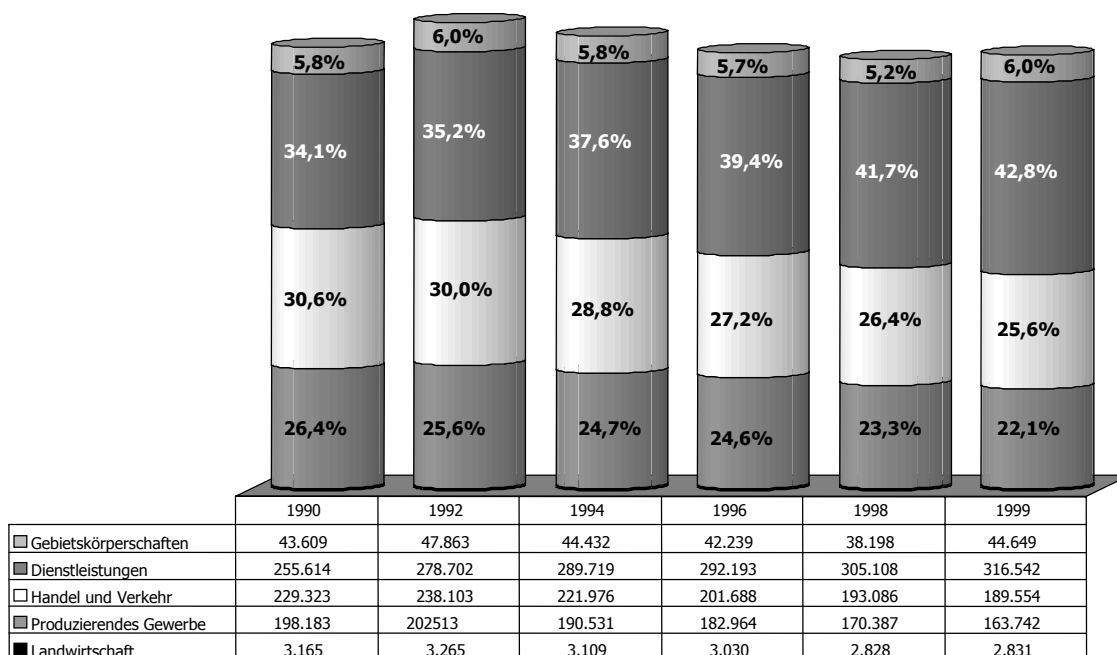
6.3 Beschäftigung in der Freien und Hansestadt Hamburg

Die positive Entwicklung der Bruttowertschöpfung schlug sich jedoch nicht auf dem Arbeitsmarkt nieder: Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sank von 749.365 im Jahr 1990 auf 739.674 im Jahr 1999. Dies war ein Rückgang um knapp 10.000 Beschäftigte oder um 1,3%. Die negative Entwicklung dieser Zahl wurde erst 1999 beendet (siehe Tabelle 2). Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass diese Entwicklung zu einem nicht unerheblichen Teil auf eine umfassende Ausweitung der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse zurückzuführen ist (Mitteilung des Senats 2000).

Tabelle 2: Struktur der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Struktur der in der Freien und Hansestadt Hamburg sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 1994 – 1999 (jeweils 30. Juni)					
	1994	1996	1997	1998	1999
Deutsche	701.850	676.820	668.613	667.866	676.504
Ausländer	69.258	66.002	63.709	63.497	63.170
Männer	426.787	410.143	404.047	404.437	409.081
Frauen	344.321	332.679	328.275	326.926	330.593
Gesamtzahl	771.108	742.822	732.322	731.363	739.674

Leidtragende dieses Abwärtstrends waren hauptsächlich die ausländischen Erwerbstätigen, die weniger qualifiziert waren. Seit 1994 verzeichneten sie einen absoluten Rückgang um ca. 6.000 Beschäftigte. Somit betrug ihr Anteil an allen sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gerade 8,5%, während ihr Anteil an der gesamten Wohnbevölkerung in Hamburg bei 15,4% und damit deutlich über ihrem Beschäftigtenanteil lag (Statistisches Jahrbuch 2001/2002).



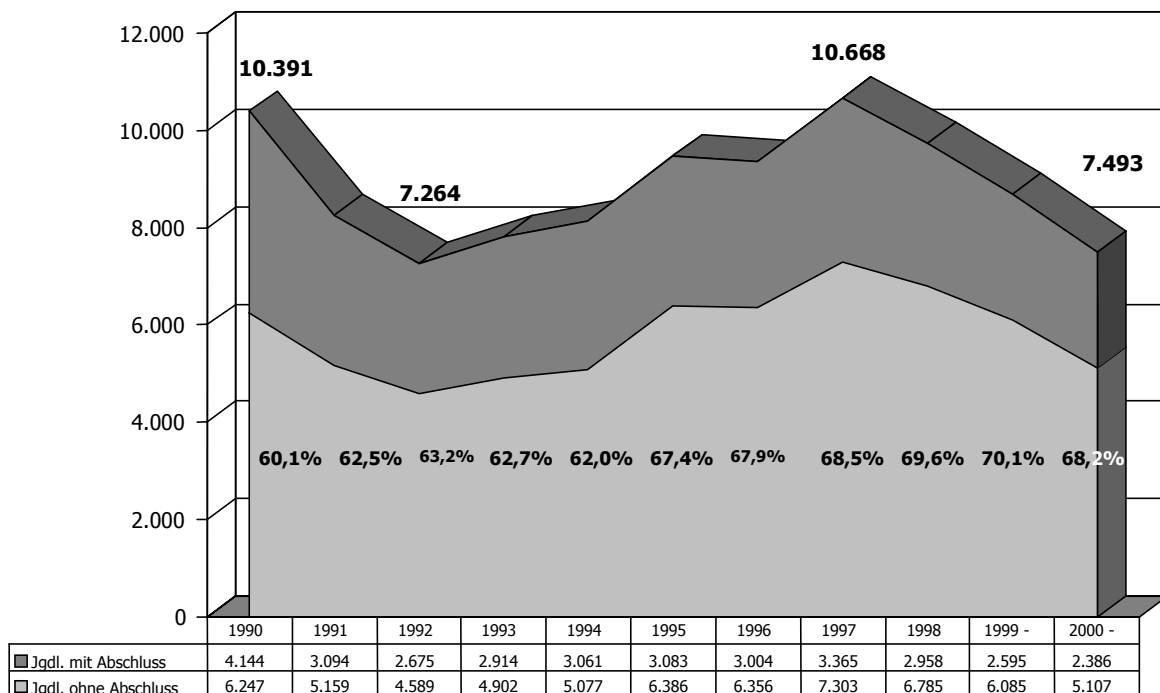
Quelle: Statistisches Jahrbuch 2001/2002

Abbildung 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Freien und Hansestadt Hamburg nach Wirtschaftsbereichen 1990 – 1999

Parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung vollzog sich auch ein Strukturwandel bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Im Gegensatz zur Bruttowertschöpfung kam es jedoch nur im Dienstleistungsbereich und im öffentlichen Sektor zu einer positiven Entwicklung: Hier stiegen nicht nur die Anteile der Erwerbstätigen – der Dienstleistungsbereich wies im Jahr 1999 einen Anteil von ca. 42,8% aller Erwerbstätigen gegenüber 34,1% im Jahr 1990 und der öffentliche Sektor einen Anteil von 6,0% (1999) gegenüber 5,8% (1990) auf –, auch die absoluten Zahlen der Erwerbstätigen erhöhten sich in diesen beiden Wirtschaftsbereichen (siehe Abbildung 5).

6.4 Arbeitslosigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg

Die Entwicklung bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten findet ihr Gegenstück in der Entwicklung der Zahl der Arbeitslosen, die von 57.441 im Jahr 1992 auf 92.520 im Jahr 1997 und damit um 61,1% anstieg. Seitdem sank die Zahl der Arbeitslosen jedoch deutlich auf 74.656 im Jahr 2000 und lag damit knapp unter den Werten von 1990. Hier hat eine leichte Verbesserung zu Gunsten der weiblichen Arbeitslosen eingesetzt, deren Anteil von 41,9% (1990) auf 39,7% (2000) und deren absolute Zahl von 31.639 auf 29.541 fiel (siehe Abbildung 6). Diese Entwicklung ist – wie bereits oben beschrieben – zu einem großen Teil auf die erhebliche Ausweitung der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse zurückzuführen, die insbesondere von Frauen wahrgenommen werden.

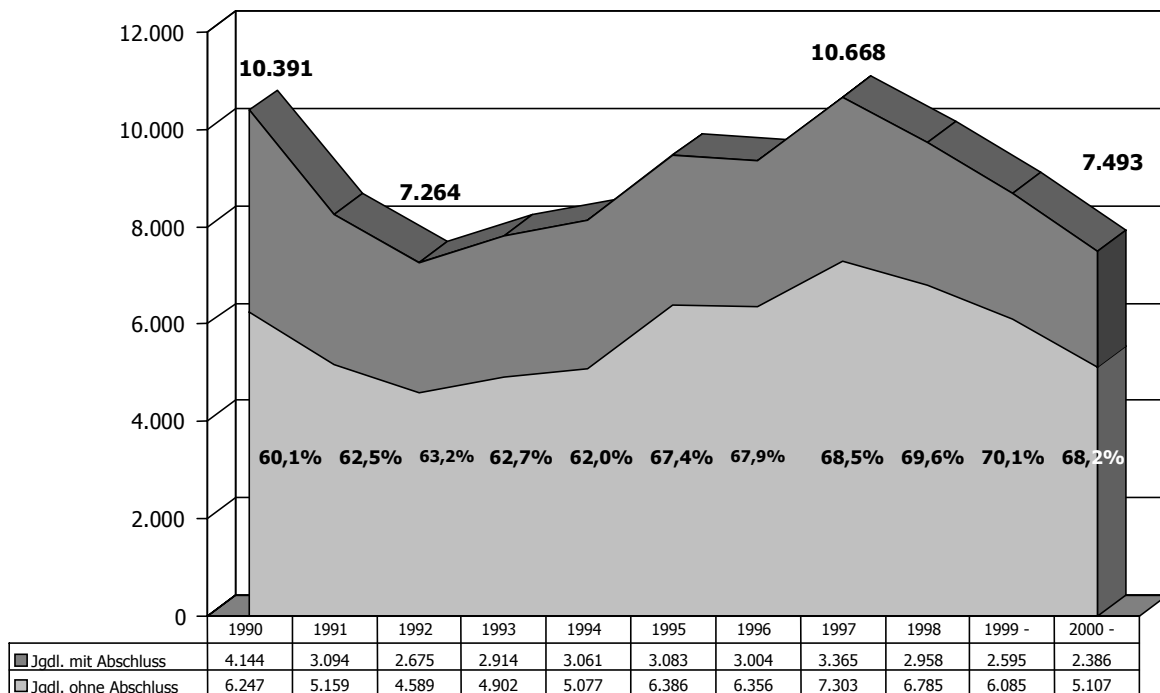


Quelle: Arbeitsamt Hamburg

Abbildung 6: Arbeitslosigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 (Durchschnittswerte)

Insgesamt sank die Zahl der Arbeitslosen stärker, als die Zahl der Erwerbstätigen zunahm. Dies kann sowohl darauf zurückzuführen sein, dass Langzeitarbeitslose in die Sozialhilfe abrutschen und somit nicht mehr in der Arbeitslosenstatistik auftauchen, als auch darauf, dass Frauen nach einem Arbeitsplatzverlust nicht selten in den Haushalt zurückkehren und damit ebenfalls nicht mehr in der Arbeitsamtsstatistik geführt werden oder dass ältere Arbeitslose in die Rente gehen.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die jüngeren Arbeitslosen bis zum Alter von 25 Jahren ab: Nach einem Rückgang zu Beginn der 1990er Jahre stieg ihre Zahl bis zum Jahr 1997 stetig an und erreichte mit 10.668 Personen einen Höhepunkt. Seitdem sank diese Zahl um 29,7% und lag im September 2000 bei 7.493 Personen (siehe Abbildung 7). Zurückzuführen ist diese Entwicklung zu einem wesentlichen Teil auf das Sofortprogramm zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit (JUMP), das seit dem Frühjahr 1999 zahlreiche zusätzliche Angebote für diese Zielgruppe zur Verfügung gestellt hat.



Quelle: Arbeitsamt Hamburg

Abbildung 7: Arbeitslosigkeit von Jugendlichen in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 (jeweils 30. September)

Allerdings ist eine deutliche Verschlechterung zu Lasten der arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne eine abgeschlossene Berufsausbildung festzustellen. Hatte diese Gruppe im Jahr 1992 noch einen Anteil von 63,2%, so stieg dieser auf 68,2% im Jahr 2000, in absoluten Zahlen von 4.589 auf 5.107 Personen. Eine Ursache für diese Entwicklung ist der Wegfall von Einfacharbeitsplätzen vor allem für Ungelehrte, der sich auf die Gruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne abgeschlossene Berufsausbildung besonders nachhaltig ausgewirkt hat.

6.5 Sozialhilfebezug in der Freien und Hansestadt Hamburg

Auch die Zahl der Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger ist seit dem Jahr 1997 in der Freien und Hansestadt Hamburg rückläufig, nachdem sie zu diesem Zeitpunkt ihren absoluten Höhepunkt mit 144.705 Fällen erreicht hatte. Im Jahr 1999 waren 126.325 Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger statistisch erfasst:²⁰ Dies entsprach einem Anteil von 7,4% an der Gesamtbevölkerung der Freien und Hansestadt Hamburg.

²⁰ Ein Teil des Rückgangs von 1998 auf 1999 ist allerdings auf eine Bestandsbereinigung bei den Berichtsstellen in Verbindung mit einem geänderten Zählmodus bei der Datenlieferung für die Bundesstatistik zurückzuführen (vgl. Statistisches Landesamt 2000, S. 57).

Auf Bezirks- und Stadtteilebene ist eine parallel verlaufende Entwicklung zu erkennen. Im Bezirk Eimsbüttel sanken die Zahl der Sozialhilfefälle auf 14.283 und im Stadtteil Eidelstedt auf 2.466. Während die Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger im Bezirk Eimsbüttel somit nur einen Anteil von 5,8% (1999) an der Wohnbevölkerung hatten, lag ihr Anteil im Stadtteil Eidelstedt mit 8,3% deutlich über dem Bezirksdurchschnitt und auch um einen Prozentpunkt über dem Stadtdurchschnitt (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger

Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger in der Freien und Hansestadt Hamburg, im Bezirk Eimsbüttel und im Stadtteil Eidelstedt 1995 – 1999					
	1995	1996	1997	1998	1999
Stadt Hamburg	8,7%	9,1%	9,4%	9,2%	7,4%
Eimsbüttel	6,4%	6,5%	6,9%	6,6%	5,8%
Eidelstedt	8,3%	8,5%	9,2%	9,1%	8,3%

Hervorzuheben ist der Anteil der ausländischen Bevölkerung unter den Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfängern. Im Jahr 1999 hatten 37,5% von ihnen keine deutsche Staatsangehörigkeit (Statistisches Jahrbuch 2002/2001). Verglichen mit ihrem Anteil an der gesamten Wohnbevölkerung von 15,4% weist dies auf eine besonders zu beachtende Zielgruppe hin. Für diese Gruppe lagen nur Zahlen für die Freie und Hansestadt Hamburg vor, so dass eine genauere Betrachtung der Bezirksebene Eimsbüttel und der Stadtteilebene Eidelstedt nicht möglich ist.

6.6 Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg

Die demografische Entwicklung – abzulesen an der Prognose der Schulentlasszahlen der allgemeinbildenden Schulen – lässt kurz- und mittelfristig keine Entspannung für den hamburgischen Ausbildungsmarkt erwarten: Bis zum Jahr 2007 wird die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger stetig zunehmen (insgesamt 16.175), so dass mit einer wachsenden Nachfrage nach Ausbildungsplätzen zu rechnen ist. Hierbei werden auch die Jugendlichen ohne und mit Hauptschulabschluss in absoluten Zahlen ansteigen und voraussichtlich erst im Jahr 2015 wieder auf den Stand des Jahres 2001 zurückfallen. Ebenfalls anwachsen wird die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger mit einem mittleren oder höheren Schulabschluss (siehe Abbildung 8).

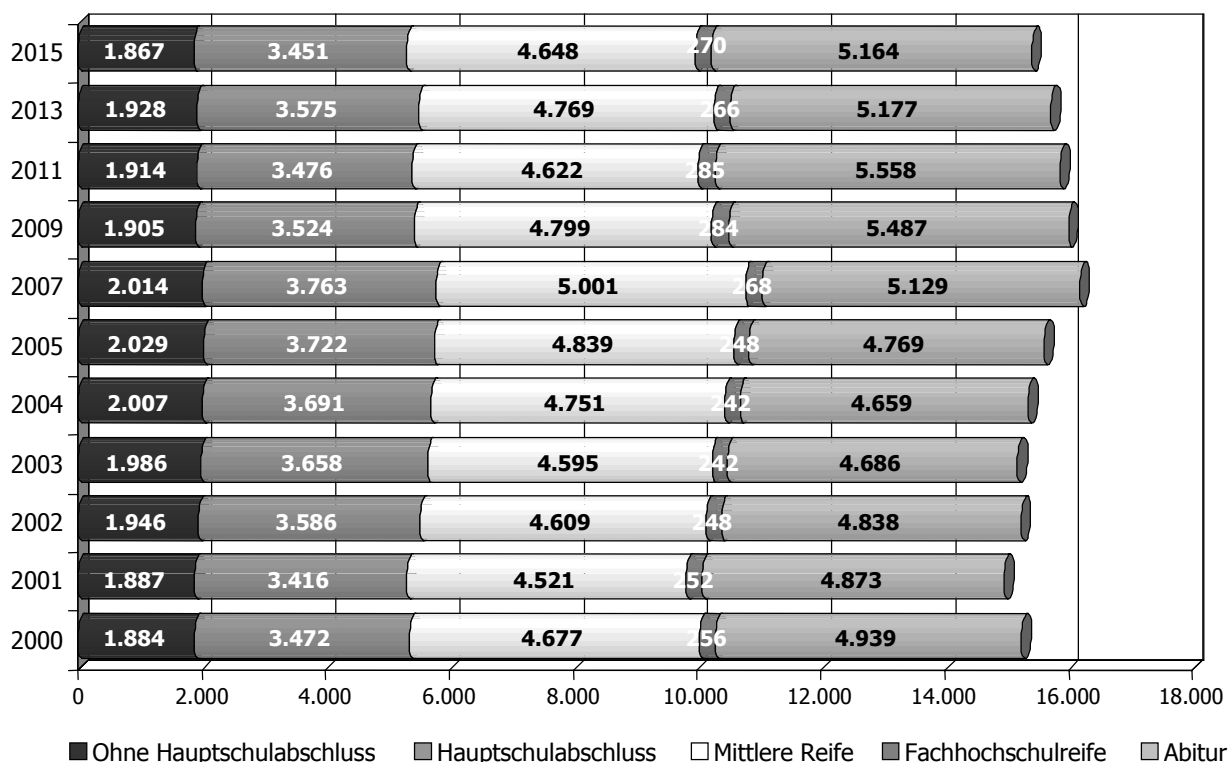


Abbildung 8: Schulabgängerinnen und -abgänger in der Freien und Hansestadt Hamburg nach Schulabschlüssen 2000 – 2015

Diese Entwicklung lässt befürchten, dass Jugendliche mit schlechten oder gar keinen Schulabschlüssen – entsprechend dem Bundestrend – zunehmend vom Ausbildungsstellenmarkt verdrängt werden, ein Prozess, der bereits in den vergangenen Jahren eingesetzt hat und anhand der steigenden Zahl der Neueintritte in den Berufsbildenden Schulen – in den Berufsvorbereitungsklassen stieg die Zahl von 2.164 im Jahr 1990 auf

3.002 im Jahr 2000²¹ – sowie der Neueintritte in den Berufsvorbereitungsmaßnahmen nach dem AFG/SGB III – deren Zahl stieg von 1.032 im Jahr 1990 auf 1.428 im Jahr 2000²² – ablesbar ist.

Davon Betroffene sind vor allem ausländische Jungen und Mädchen, deren Anteil an den Schulabgängerinnen und -abgängern mit und ohne Hauptschulabschluss seit 1996 deutlich wuchs (siehe Tabelle 4). Allerdings ist hier zu erwähnen, dass auch bei den deutschen Jungen und Mädchen der Anteil der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss zunahm.²³

Tabelle 4: Schulabgängerinnen und -abgänger ohne Hauptschulabschluss

Schulabgängerinnen und -abgänger ohne Hauptschulabschluss nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg					
	1996	1997	1998	1999	2000
Jungen	12,6%	13,3%	13,0%	14,3%	14,6%
deutsche Jungen	10,6%	11,6%	11,2%	11,2%	12,7%
ausländische Jungen	20,8%	20,4%	20,9%	25,0%	22,5%
Mädchen	9,4%	9,2%	8,8%	9,4%	10,0%
deutsche Mädchen	7,8%	8,2%	7,5%	7,8%	8,3%
ausländische Mädchen	16,5%	14,0%	14,9%	15,2%	18,1%

Innerhalb ihrer jeweiligen Gruppen hatten 56,8% der ausländischen Jungen und 48,2% der ausländischen Mädchen nur einen niedrigen oder keinen Bildungsabschluss. Dagegen hatten bei den deutschen Jungen 36,3% nicht die mittlere Reife und nur 26,0% der deutschen Mädchen (siehe Tabelle 5).

²¹ Hierzu werden das Berufsgrundbildungsjahr, BVK 7/8 und BVK A sowie Basiskurs für Ausländer, BVK 8 und 9 bzw. BVJ-a, BVJ-m und VJM sowie die Berufsvorbereitungsklassen 10 und 10/11 QUAS-B (Betrieb-Schule) gerechnet. Während das Berufsbildungsjahr und die Berufsvorbereitungsklassen 10 und 10/11 bis 1995 existierten, ist QUAS-B erst 1997 aufgenommen worden.

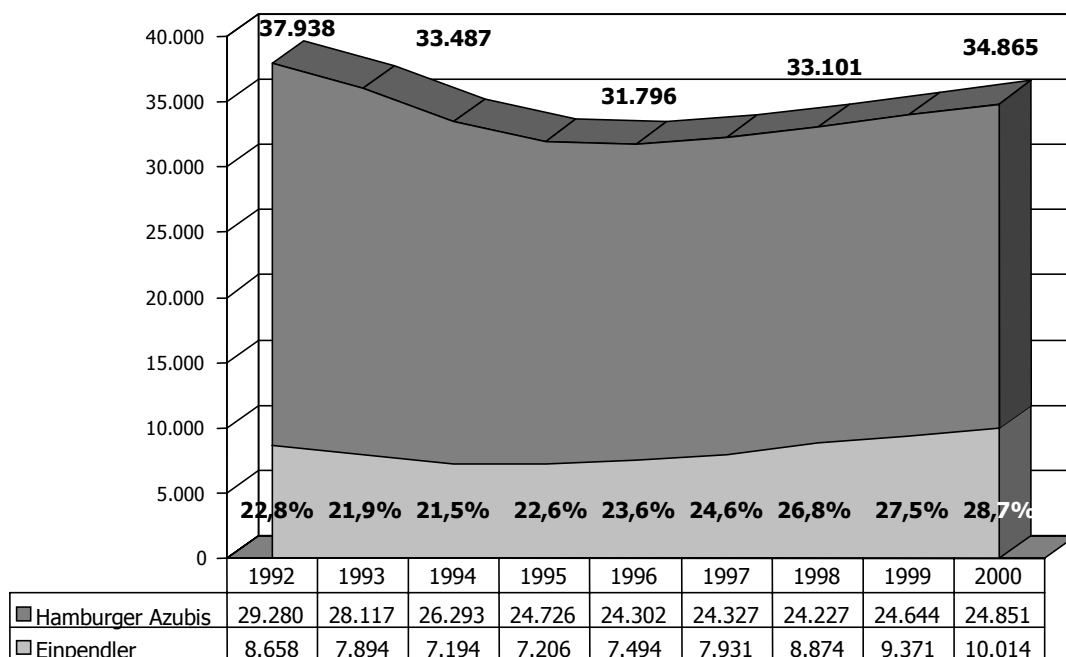
²² Ein weiterer Beleg hierfür ist die Entwicklung der Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in berufsvorbereitenden Maßnahmen und in Förderungsmaßnahmen des Arbeitsamtes Hamburg seit 1997. Durchliefen im Jahr 1997 noch 3.023 Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Bildungsmaßnahme, waren es im Jahr 1999 bereits 4.003. Quelle: Arbeitsamt Hamburg.

²³ Der Anteil der ausländischen Jungen ohne Schulabschluss beträgt 22,5% aller Jugendlichen ohne Abschluss, der der ausländischen Mädchen liegt bei 18,1%. Demgegenüber haben die deutschen Jugendlichen einen Anteil an allen Jugendlichen ohne Schulabschluss von 12,7% und liegen damit weit hinter ihren ausländischen Mitschülerinnen und Mitschülern.

Tabelle 5: Schulabgängerinnen und -abgänger ohne oder mit Hauptschulabschluss

Schulabgängerinnen und -abgänger ohne oder mit Hauptschulabschluss nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit in der Freien und Hansestadt Hamburg									
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Jungen	36,0%	37,4%	37,1%	37,2%	38,4%	39,5%	40,1%	40,4%	40,2%
deutsche Jungen	31,1%	32,2%	32,4%	32,6%	34,1%	35,2%	36,6%	35,2%	36,3%
ausländische Jungen	59,1%	60,2%	56,4%	56,3%	56,1%	57,6%	55,0%	59,0%	56,8%
Mädchen	30,1%	29,0%	29,5%	29,7%	31,6%	31,0%	32,0%	31,0%	29,8%
deutsche Mädchen	25,6%	25,2%	25,6%	26,4%	27,3%	26,8%	28,5%	26,6%	26,0%
ausländische Mädchen	54,5%	49,7%	49,8%	44,8%	50,9%	49,3%	48,4%	48,4%	48,2%

Belastend wirkt sich auf die Gruppe von Jugendlichen mit niedrigem oder keinem Schulabschluss zum einen die wachsende Zahl der Einpendlerinnen und Einpendler auf den hamburgischen Ausbildungsmarkt und zum anderen der gleichzeitige Rückgang der Ausbildungsstellen seit dem Jahr 1992 aus (siehe Abbildung 9). Zwar wurde bereits 1996 die Talsohle durchschritten, aber noch immer sind die Zahlen vom Beginn der 1990er Jahre noch nicht wieder erreicht.



Quelle: BSJH

Abbildung 9: Sozialversicherungspflichtige Einpendlerinnen und Einpendler auf dem Hamburger Ausbildungsmarkt (jeweils 30. September)

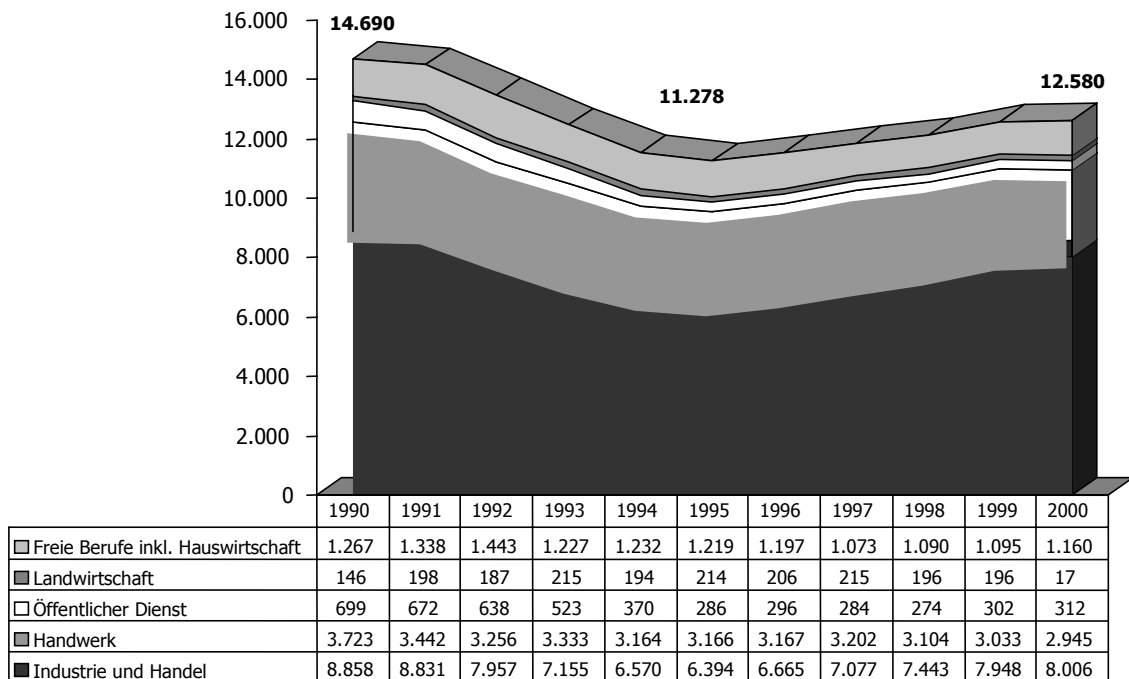
Die hamburgischen Jugendlichen profitieren jedoch nur in einem geringem Maße von dem Anstieg der Ausbildungsplätze (1995: 24.726 gegenüber 2000: 24.851), da die zusätzlichen Ausbildungsplätze beinahe vollständig von Jugendlichen aus dem Umland besetzt werden: Die Zahl der Auszubildenden in Hamburg aus dem Hamburger Umland stieg von 7.206 im Jahr 1995 auf 10.014 im Jahr 2000. Die einpendelnden Jugendlichen werden hauptsächlich von den IT- und den kaufmännischen Branchen aufgenommen, die Jugendliche mit einer guten Bildungsqualifikation suchen (Mitteilung an den Senat 2001, S. 7). Diese Entwicklung stimmt mit den Strukturveränderungen bei den Erwerbstätigen sowie den Wirtschaftsbereichen überein. Hier hat vor allem der Dienstleistungsbereich, in dem die IT- und die kaufmännischen Berufe angesiedelt sind, zugelegt. Dagegen wurden Einfacharbeitsplätze insbesondere im produzierenden Gewerbe abgebaut. Setzt sich dieser Prozess fort, werden Jugendliche ohne oder mit niedrigen Schulabschlüssen – insbesondere ausländische Jugendliche – die Verlierer auf dem Hamburger Ausbildungsmarkt sein.

6.7 Angebot auf dem Ausbildungsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg

Der Hamburger Ausbildungsmarkt zeigt in den 1990er Jahren bezogen sowohl auf die neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (siehe Abbildung 10) als auch auf die Gesamtzahl der Ausbildungsplätze vom 1. bis 4. Ausbildungsjahr (siehe Abbildung 11) einen eindeutigen Verlauf. Bis zum Jahr 1995 ging die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge zurück, eine Entwicklung, die sich ein Jahr später auch in der Gesamtzahl der Ausbildungsplätze niederschlug. Seitdem wuchs deren Zahl zwar kontinuierlich an, erreichte aber noch nicht das Niveau des Jahres 1990: Die Gesamtzahl der Ausbildungsplätze war 1999 um 14,2% niedriger als im Jahr 1990 und die Zahl der neuen Ausbildungsverträge lag im Jahr 2000 um 14,4% deutlich unter den Werten vor zehn Jahren.

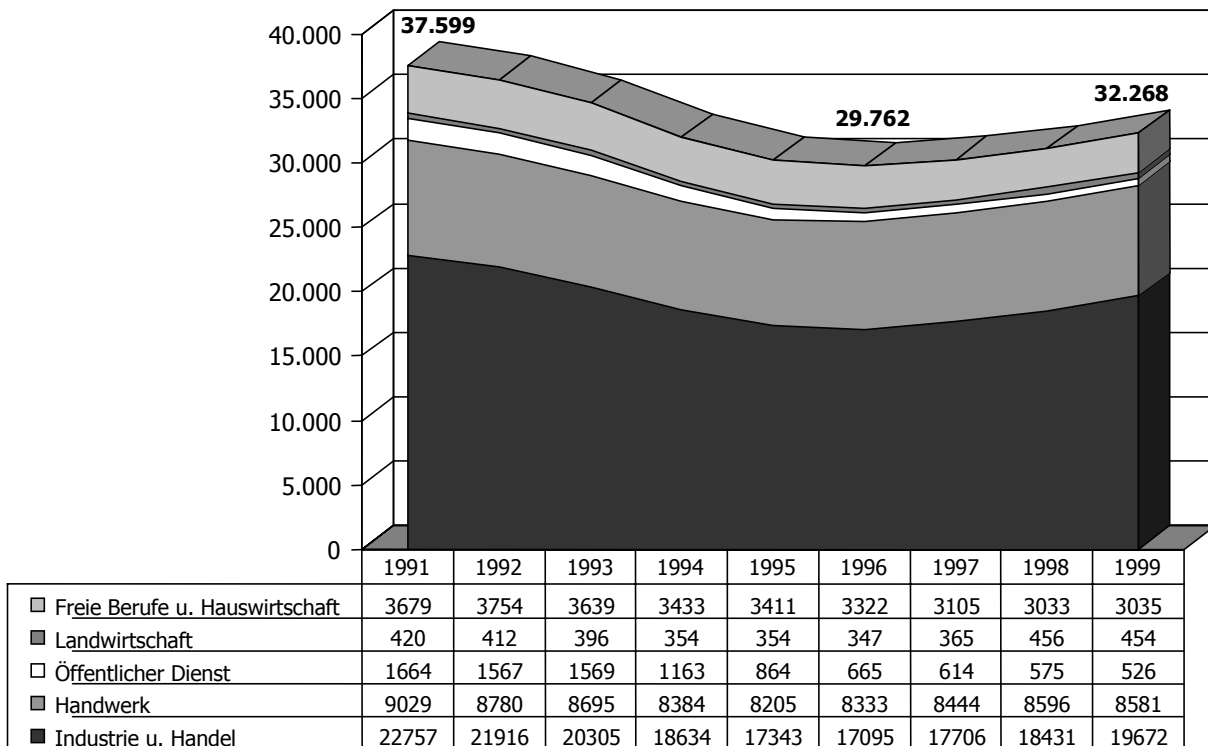
Insbesondere die Bereiche Industrie und Handel, Handwerk und öffentlicher Dienst verringerten ihre Ausbildungsplätze. Während jedoch im Bereich Industrie und Handel seit 1996 wieder ein Anstieg zu erkennen ist, bleiben Handwerk und öffentlicher Dienst²⁴ auf einem konstanten bzw. absteigenden Niveau. Zwar gingen auch in der Landwirtschaft und in den freien Berufen die Ausbildungsplätze zurück, aufgrund der absolut niedrigen Zahlen hat dies allerdings keine großen Auswirkungen auf den gesamten Ausbildungsstellenmarkt.

²⁴ Hiermit wird eine Aussage zu den Ausbildungsleistungen der Freien und Hansestadt Hamburg getroffen, weil einerseits die Berufsausbildung bei der Stadt in Industrie und Handwerksberufen nicht mitgezählt und andererseits auch die Ausbildung nichtstaatlicher Unternehmen statistisch erfasst wird.



Quelle: BSJB

Abbildung 10: Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in der Freien und Hansestadt Hamburg 1990 – 2000 nach Wirtschaftssectoren (jeweils 30. September)



Quelle: Statistisches Jahrbuch 2001/2002

Abbildung 11: Ausbildungsplätze nach Wirtschaftssectoren in der Freien und Hansestadt Hamburg 1991 – 1999 (jeweils 30. Juni)

Diese Entwicklung ist nicht – wie in den anderen westlichen Bundesländern – auf eine niedrige Zahl der Bewerberinnen und Bewerber zurückzuführen. Das Verhältnis von

Gesamtnachfrage und Gesamtangebot lag in Hamburg nie über dem Verhältnis 1 zu 1,08, und auch die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber gegenüber den gemeldeten Ausbildungsstellen erreichte nur kurzfristig einen Spitzenwert, der bei 1 zu 1,43 lag (siehe Tabelle 6). Zwischen 1996 und 1999 kam rein statistisch auf eine Bewerberin oder einen Bewerber beim Arbeitsamt nicht einmal mehr eine volle, beim Arbeitsamt gemeldete Ausbildungsstelle. Erst das Jahr 2000 zeigte wieder ein positives Verhältnis zugunsten der Seite der Bewerberinnen und Bewerber.

Tabelle 6: Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt

Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
gemeldete Berufsausbildungsstellen/ Gesamtzahl der Bewerber	104,3	124,4	143,8	128,5	117,5	110,1	99,7	93,7	88,2	93,1	103,8
Gesamtangebot/ Gesamtnachfrage	121,4	108,2	105,8	104,3	102,1	100,3	96,4	93,9	95,1	97,3	97,6

Bei der Bewertung des Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage (siehe Tabelle 6) ist die Metropolfunktion Hamburgs zu berücksichtigen: Ausbildungsplätze werden in größerem Umfang durch Jugendliche aus dem Hamburger Umland besetzt und dadurch verstärken Hamburger Jugendliche die Nachfrage nach teil- und vollqualifizierenden Ausbildungsgängen an den Berufsbildenden Schulen.

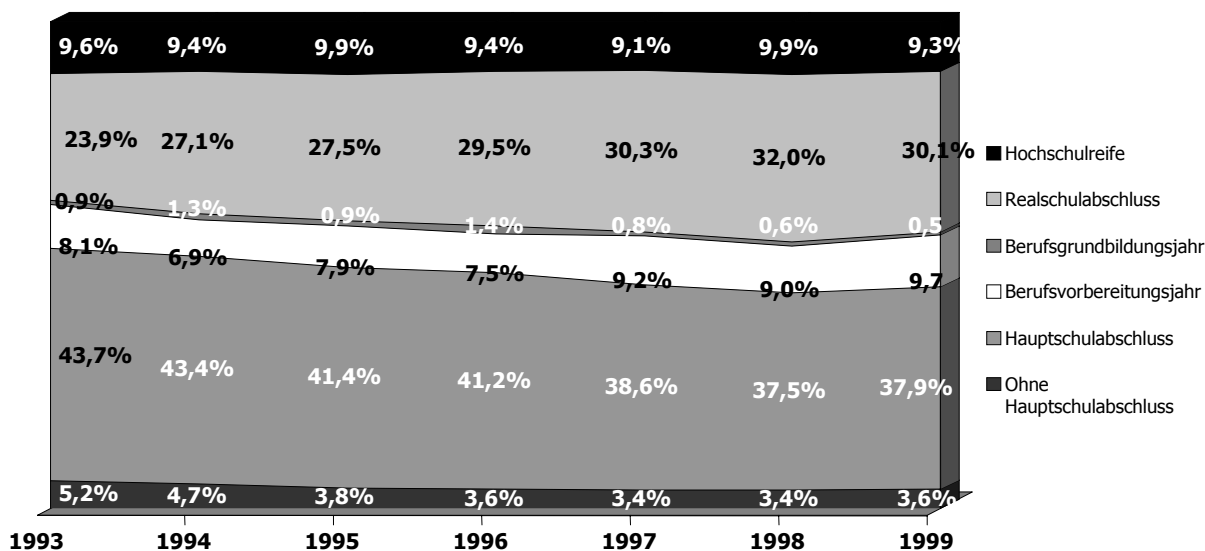


Abbildung 12: Auszubildende der Handwerkskammer nach schulischem Abschluss 1993 – 1999 in der Freien und Hansestadt Hamburg

Dabei greifen die beiden größten Wirtschaftssektoren Industrie und Handel sowie Handwerk bei ihrer Auswahl vermehrt auf Jugendliche mit einem höheren Bildungsniveau zu, während Jugendliche mit keinem oder einem niedrigen Abschluss weniger Chancen erhalten (siehe Abbildung 12 und Abbildung 13). Letztere haben traditionell bessere Chancen im Handwerksbereich, aber auch hier ist die Tendenz zu erkennen, dass vermehrt Jugendliche mit einem mittleren Bildungsniveau von den Betrieben gesucht und aufgenommen werden.

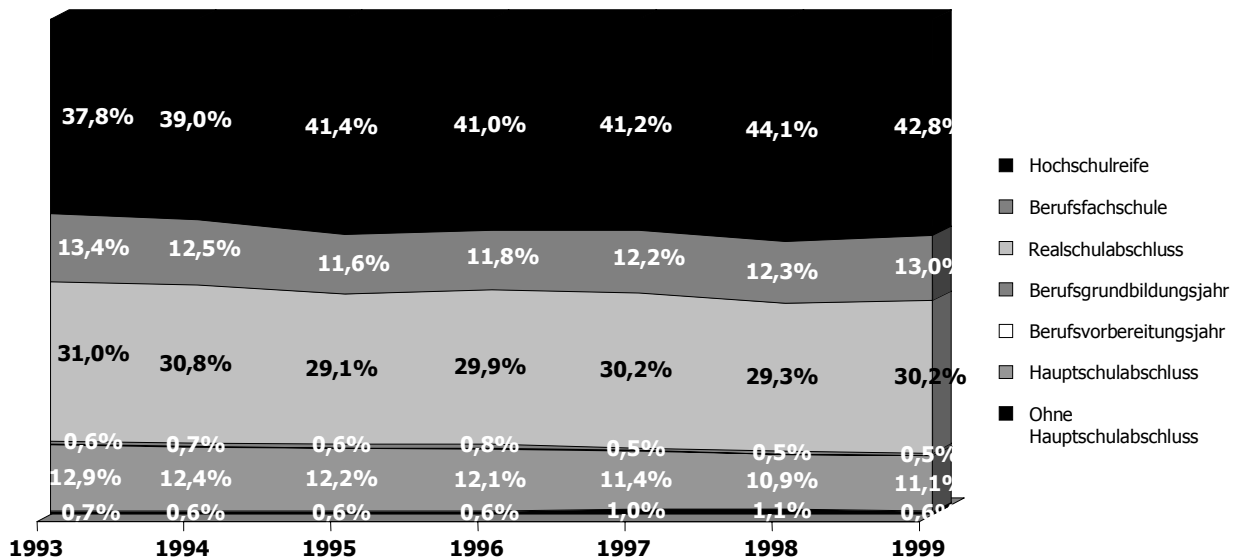
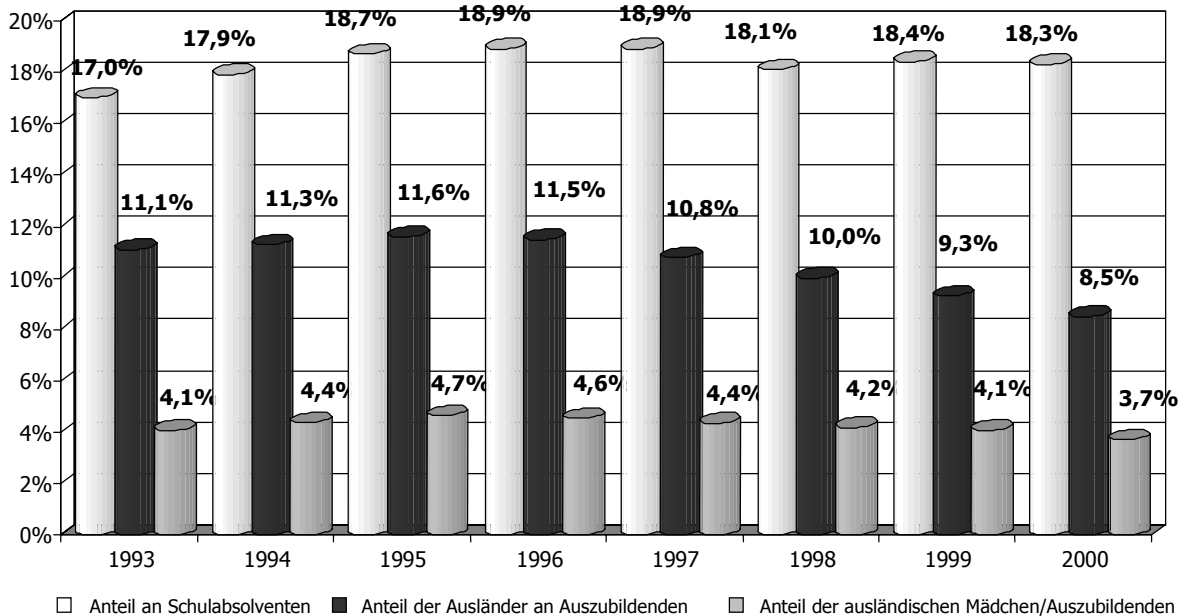


Abbildung 13: Auszubildende der Handelskammer nach schulischem Abschluss 1993 – 1999 in der Freien und Hansestadt Hamburg



Quelle: BSJB

Abbildung 14: Anteil der Ausländer an Schulabgängern und Auszubildenden in der Freien und Hansestadt Hamburg 1993 – 2000

Auch hier können ausländische Jungen und Mädchen als Verlierer der Entwicklung bezeichnet werden (siehe Abbildung 14). Während ihr Anteil an den Schulabgängerinnen und Schulabgängern anstieg, sank ihr Anteil an den Auszubildenden von 11,1% im Jahr 1993 auf 8,5% im Jahr 2000. Eine Ursache für diesen Rückgang ist ihr niedriger Schulabschluss. Hauptsächlich gilt dies zwar für die ausländischen Jungen, aber Ähnliches trifft in einem geringen Ausmaß auch auf die ausländischen Mädchen zu. Gewinner dieses Prozesses sind deutsche Mädchen und junge Frauen, deren Anteil sowohl an den Auszubildenden insgesamt als auch an den neuen Auszubildenden sich stetig erhöht hat (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Anteile der weiblichen Auszubildenden an allen Auszubildenden

Anteile der weiblichen Auszubildenden an allen Auszubildenden in der Freien und Hansestadt Hamburg 1993 – 1999							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Anteil der Mädchen an Auszubildenden	42,7%	42,9%	43,3%	43,4%	44,0%	44,8%	45,2%
Anteil der Mädchen an Neu-Auszubildenden	44,5%	45,1%	45,6%	45,8%	46,3%	46,9%	47,6%

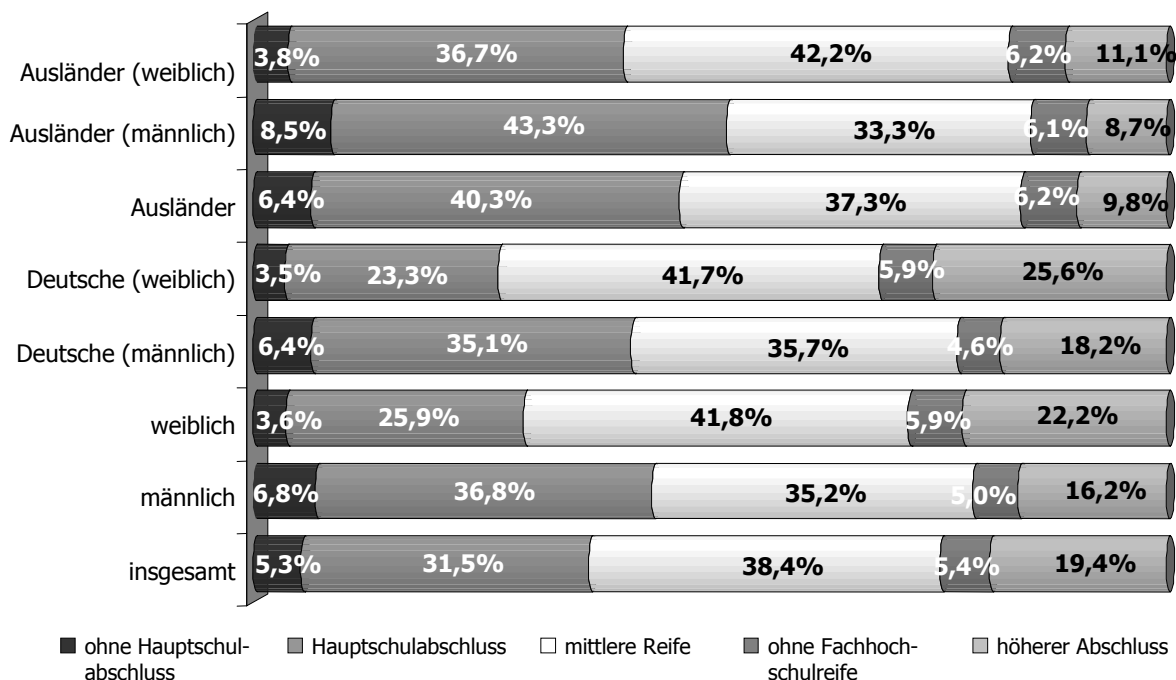


Abbildung 15: Schulabschlüsse der Bewerberinnen und Bewerber in der Freien und Hansestadt Hamburg (30. September 2000)

Wie bei den Verlierern spielen auch bei den Gewinnern des Ausbildungsmarktes die Schulabschlüsse eine wesentliche Rolle: Mädchen haben einen deutlichen besseren Schulabschluss als Jungen. Dies wird nicht nur deutlich bei den Schulabschlüssen von Mädchen und Jungen, sondern auch bei den Schulabschlüssen der Bewerberinnen und Bewerber (siehe Abbildung 15).

Unter den beim Arbeitsamt gemeldeten Bewerberinnen und Bewerbern hatten nur knapp 27% der deutschen Mädchen im Jahr 2000 nicht die mittlere Reife, während es unter den deutschen Jungen knapp 42% sind. Die ausländischen Mädchen schnitten mit einem Anteil von 40% sogar besser ab als die deutschen Jungen, während 52% der ausländischen Jungen nicht die mittlere Reife aufwiesen. Zwar sind diese Auswertungen nur für die Hansestadt Hamburg möglich, aber es ist zu erwarten, dass die genannten Unterschiede zwischen deutschen und ausländischen Bewerberinnen und Bewerbern auch im Bezirk Eimsbüttel nur gering ausfallen. Dort ist allerdings bemerkenswert, dass alle Bewerberinnen und Bewerber einen deutlich besseren Schulabschluss aufweisen als die Vergleichsgruppen in der gesamten Stadt Hamburg. Nur 34,0% der Bewerber gegenüber 43,2% in der Hansestadt und 23,3% der Bewerberinnen gegenüber 29,5% in der Hansestadt haben einen niedrigen Schulabschluss (siehe Abbildung 16).

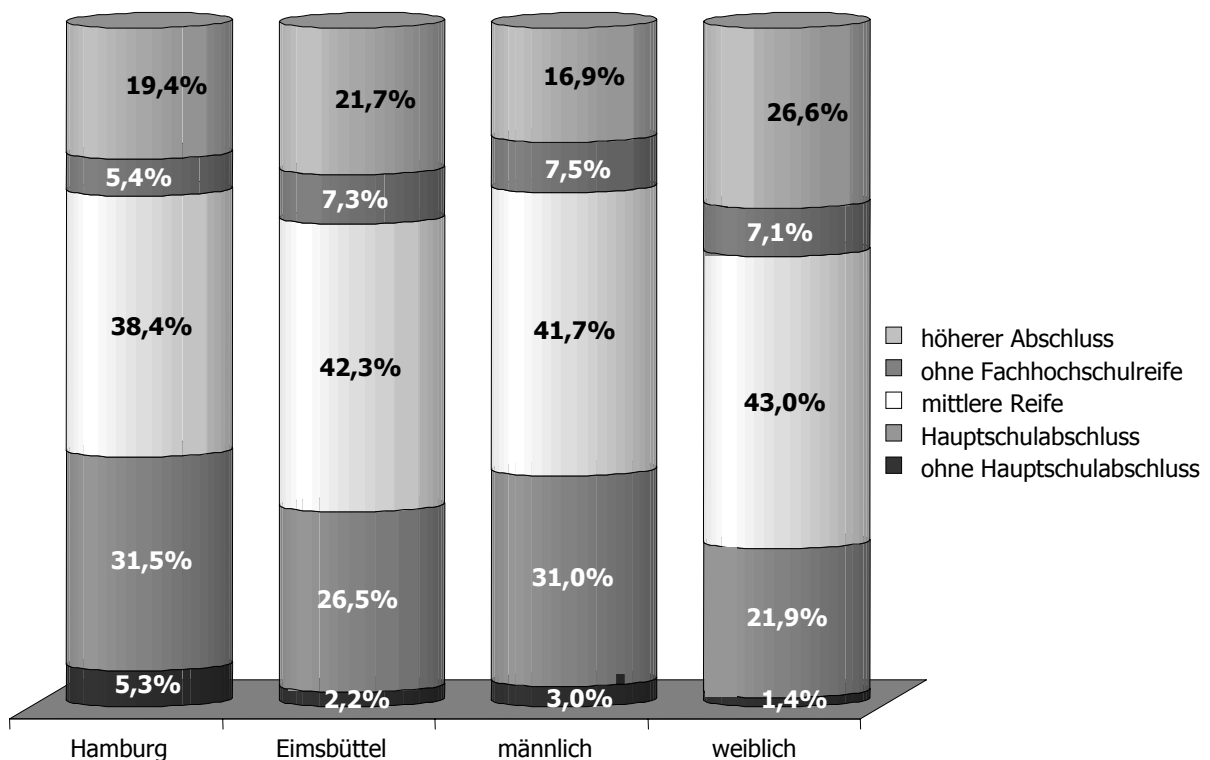


Abbildung 16: Schulabschlüsse der Bewerberinnen und Bewerber im Bezirk Eimsbüttel (30. September 2000)

7 Quantitative Analyse

Bereits in Kapitel 4.4.1 wurde darauf hingewiesen, dass bestehende Kooperationen im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen beim Aufbau von Kooperationsnetzen beachtet und eingebunden werden müssen. Dies gilt insbesondere für bereits existierende überinstitutionelle Gremien²⁵. Neben den genannten Gründen für die Notwendigkeit einer Berücksichtigung bestehender Kooperationen – die hier noch einmal wiederholt werden sollen – spricht für die Beachtung von überinstitutionellen Gremien eine Vielzahl von weiteren Argumenten. So ist eine Erfassung der überinstitutionellen Gremien vor allem deswegen erforderlich, weil

- Existenz, Zusammensetzung und Aufgabenbeschreibung mancher Gremien gesetzlich verbindlich vorgeschrieben sind,
- die Optimierung der Zusammenarbeit möglichst an bestehende Strukturen anknüpfen muss, um bewährte Formen der Kooperation zu erhalten,
- bei dem Aufbau einer neuen Form der Zusammenarbeit die bereits bestehenden Strukturen der Kooperation als retardierende Faktoren wirken können,
- in der Regel nur eine geringe Transparenz über die vorhandene Vielfalt, die Funktionen und die Aufgaben der Gremien vor Ort herrscht,
- überinstitutionelle Gremien die institutionalisierte Form der Kooperation zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Organisationen darstellen,
- auf freiwilliger Teilnahme beruhende Gremien das Interesse und das Bedürfnis der lokalen und regionalen Akteure nach einer regelmäßigen Zusammenkunft in einer festgelegten Akteurskonstellation zu einer bestimmten Themenstellung wider spiegeln,
- durch den Vergleich bestehender Kooperationsstrukturen die bereits gemeinsam bearbeiteten Themenstellungen möglich werden,
- der Vergleich bestehender Kooperationsstrukturen die Ermittlung von Lücken in der kooperativen Problembearbeitung und -lösung erlaubt,
- die von den lokalen Akteuren für erforderlich erachteten Inhalte und Formen der Kooperation respektiert, berücksichtigt und gegebenenfalls in neue Kooperationsstrukturen eingebettet werden müssen,

²⁵ Unter Gremien werden hier Arbeitskreise, Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Beiräte o. A. sowie weitere institutionalisierte Formen der Kooperation wie z. B. regelmäßig tagende Bündnisse und Konferenzen verstanden.

- die eventuelle Doppelung der Aufgabenerfüllung bei dem Neuaufbau von Kooperationsstrukturen vermieden bzw. bei einer Optimierung der bestehenden Strukturen abgebaut werden muss.

7.1 Forschungsdesign

Zur Erfassung der Hamburger Gremien, die sich mit der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen befassen, wurde ein Fragebogen mit insgesamt 24 überwiegend standardisierten Fragen entwickelt. Der Fragebogen wurde zunächst postalisch an solche Personen und Institutionen versendet, deren aktive Rolle bei der beruflichen Integration von jungen Menschen entweder bekannt war oder bei denen ihre berufliche Tätigkeit bzw. die Aufgabenstellung der Institution die Mitwirkung in entsprechenden Gremien erwarten ließ. Der angeschriebene Personenkreis wurde anschließend in Telefoninterviews befragt.

- Insgesamt wurden 75 Akteure interviewt. 61 der Befragten waren bei einer Institution oder Organisation beschäftigt, die einen landesweiten oder das Gebiet der Stadt Hamburg einschließenden Tätigkeitsbereich hat. Fünf Befragte hatten einen Tätigkeitsschwerpunkt im Bezirk Eimsbüttel, fünf in dem zum Bezirk Eimsbüttel gehörenden Ortsteil Eidelstedt, drei im Bezirk Nord und eine im Kreis Bad Segeberg.
- Da zu jedem überinstitutionellen Gremium ein eigenständiges Interview geführt wurde, ergab sich aufgrund der möglichen Teilnahme einzelner Personen an mehreren Gremien insgesamt ein Datensatz mit 146 Interviews.
- Mit den 61 auf Landesebene oder darüber hinaus tätigen Personen wurden insgesamt 119 Interviews geführt. In 99 dieser 119 Interviews wurde eine Aussage zu einem überinstitutionellen Gremium getroffen. Von 15 der 61 Befragten wurden keine Angaben zu einer Mitgliedschaft in einem überinstitutionellen Gremium gemacht.
- Mit den 14 auf Bezirks- oder Ortsteilebene tätigen Personen wurden insgesamt 27 Interviews geführt. In 7 dieser 27 Interviews wurde keine Aussage zu einem überinstitutionellen Gremium getroffen. Von 7 der 17 Befragten wurden keine Angaben zu einer Mitgliedschaft in einem überinstitutionellen Gremium gemacht. Insbesondere wurde bei den Interviews kein Gremium im Bezirk Nord genannt, weshalb dieser Bezirk auch nicht in die folgenden Auswertungen eingeht. Bad Segeberg wird ebenfalls nicht in die statistische Auswertung einbezogen, weil lediglich 1 Gremium genannt wurde.

7.2 Aussagekraft der Gremienbefragung

Die Gremienbefragung soll eine erste Auskunft geben über bereits bestehende, institutionalisierte Formen der Kooperation in Hamburg im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Aus diesem Grund wurden die Interviewten nach ihrer Teilnahme in institutionen- oder organisationsübergreifenden Ausschüssen, Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen, Arbeitsgemeinschaften, regelmäßig tagenden Konferenzen oder Initiativen und Beiräten befragt. Der Fragebogen zielte insbesondere darauf, nähere Informationen zu den befragten Institutionen bzw. Organisationen, ihren Aufgaben, ihren Tätigkeitsschwerpunkten und ihren Zielgruppen zu ermitteln.

Die Reichweite der quantitativ durchgeführten Gremienbefragung ist durch mehrere Faktoren begrenzt. Zum einen wurde aufgrund des engen Projektzeitrahmens nur eine begrenzte Anzahl Interviews geführt und zum anderen sollten detaillierte, tiefergehende Fragestellungen erst durch die qualitativen Interviews beantwortet werden. Die Aussagekraft der Gremienbefragung unterliegt demzufolge zumindest den folgenden Einschränkungen:

- Die Umfrage leistet keine Aussagen zu nicht-institutionalisierten oder informellen Formen der Zusammenarbeit außerhalb der Gremien, z. B. über regelmäßige, mindestens bilaterale Absprachen oder Arbeitsbeziehungen.
- Formelle oder informelle Kontakte zwischen den Gremien können aus der Gremienbefragung nicht beschrieben werden.
- Aus der Gremienbefragung kann keine Aussage zu einer sachlich gebotenen Notwendigkeit, zum Outcome oder zur Qualität der jeweiligen Gremientätigkeit getroffen werden.

7.3 Ergebnisse der Gremienbefragung

7.3.1 Politisch-geografische Zuordnung

Aufgrund der stadtstaatlichen Struktur der Freien und Hansestadt Hamburg kann eine Zuordnung der Gremien nach drei politisch-geografischen Tätigkeitsbereichen erfolgen: 1) zur Ebene der gesamten Hansestadt Hamburg, 2) zur Bezirksebene Eimsbüttel und 3) zur Ortsteilebene Eidelstedt (siehe Abbildung 17). Insgesamt wurden durch die Interviews 54 überinstitutionelle Gremien ermittelt, die sich mit dem Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen befassen.

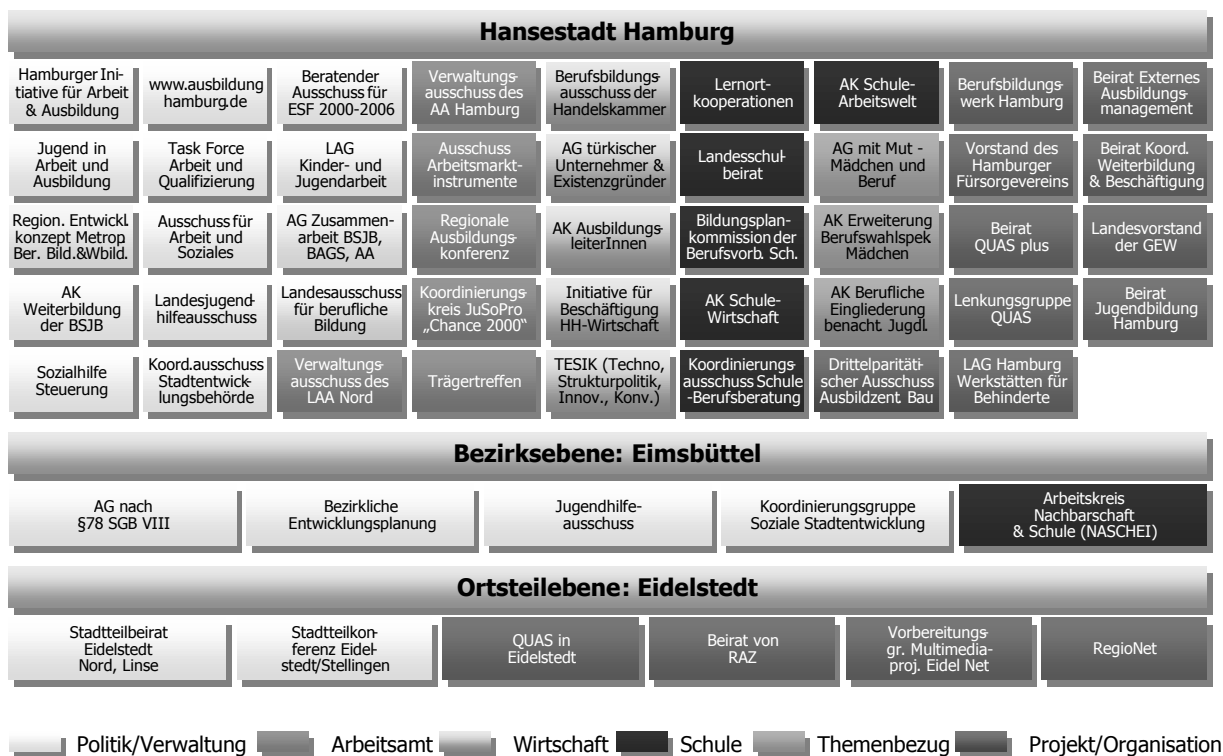


Abbildung 17: Organisatorisch-funktionale Anbindungen von institutionen-übergreifenden Gremien zur beruflichen Integration junger Menschen in Hamburg

Auf der stadtstaatlichen Ebene konnten 44 Gremien erfasst werden. Dagegen ist auf der Bezirksebene Eimsbüttel mit fünf und auf der Ortsteilebene Eidelstedt mit sechs Gremien eine deutlich geringere Zahl tätig. Aufgrund des Umstands, dass der überwiegende Anteil der in diesem Bereich aktiven Institutionen und Organisationen im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen als Tätigkeitsbereich die gesamte Hansestadt hat, ist diese Häufung auf der stadtstaatlichen Ebene wenig überraschend. Freilich ist anzumerken, dass in Gremien mit dem Tätigkeitsbereich Hamburg stets auch Belange, z. B. über Budgets, thematisiert oder entschieden werden, die immer eine unmittelbare Auswirkung auf einzelne Bezirke und Ortsteile haben, und damit eine klare Trennschärfe der politisch-geografischen Tätigkeitsbereiche – abgesehen u. a. von der Jugendhilfe – zwischen den drei Ebenen kaum gegeben ist.

7.3.2 Organisatorisch-funktionale Anbindung

Die erfassten Gremien können nach ihren jeweiligen organisatorisch-funktionalen Anbindungen unterschieden werden. Eine organisatorisch-funktionale Anbindung ergibt sich aus den gesetzlichen oder inhaltlichen Bezügen der Gremien aufgrund von bestimmten Interessen oder Verpflichtungen einzelner oder auch mehrerer Akteure. Hier soll zwischen sechs Anbindungen zu Organisationen oder Funktionen unterschieden werden: 1) zur Politik und zur Verwaltung, 2) zum Arbeitsamt, 3) zur Wirtschaft, 4) zur Schule, 5) zu einem besonderen Thema und 6) zu einer überinstitutionell

zusammengesetzten Begleit-, Beirats- oder Vorstandsfunktion für ein Projekt oder eine Organisation.

Für den Bereich von Politik und Verwaltung sind insgesamt 20 Gremien erfasst worden, davon allein 14 auf der Ebene der Hansestadt. Überwiegend haben die Gremien mit politischer Anbindung Steuerungsaufgaben zu erfüllen, sei es in unmittelbar entscheidender oder in beratender Funktion. Die durch den Ersten Bürgermeister initiierte Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung, aus der für den Bereich der Ausbildung drei weitere Arbeitsgemeinschaften hervorgehen, dient dagegen der allgemeinen Diskussion aller ausbildungsmarktrelevanten Entwicklungen. Sieben der Gremien mit einem organisatorisch-funktionalen Bezug zu Politik oder Verwaltung existieren aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen oder politischer Beschlüsse.²⁶

Insbesondere oder ausschließlich für die Ebene der Hansestadt tätig sind die sechs Gremien, die einen unmittelbaren organisatorisch-funktionalen Bezug zum Arbeitsamt haben. Drei dieser Gremien – der Verwaltungsausschuss des Landesarbeitsamtes Nord, der Verwaltungsausschuss des Arbeitsamtes Hamburg und der Ausschuss Arbeitsmarktinstrumente – sind gesetzlich vorgeschriebene Gremien, die die Beteiligung politischer und verbandlicher Akteure an der Programmplanung der Arbeitsverwaltung gewährleisten sollen. Dieselbe Aufgabe erfüllt die Regionale Ausbildungskonferenz, die – sozusagen als Pflichtaufgabe aus dem Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit – ebenfalls unter Beteiligung politischer verbandlicher Akteure in erster Linie der Feststellung des Bedarfs zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze dient.

Eine engere organisatorische oder funktionale Anbindung an die Wirtschaft haben fünf Gremien. Diese haben als ausschließlichen Tätigkeitsbereich ebenfalls die Ebene des Stadtstaates. Dabei beruht der Berufsbildungsausschuss der Handelskammer auf einer gesetzlichen Verpflichtung. Als einziges Gremium verfolgt im Bereich der Wirtschaft die Arbeitsgemeinschaft türkischer Unternehmer und Existenzgründer mit der Behandlung der beruflichen Integration ausländischer junger Menschen einen zielgruppenspezifischen Ansatz.

Sieben Gremien haben eine starke organisatorisch-funktionale Anbindung an die Schule. Zwei Gremien, der Landesschulbeirat und die Bildungsplankommission der Berufsvorbereitenden Schule, beruhen auf dem Hamburger Schulgesetz. Als einziges Gremium hat der Arbeitskreis Nachbarschaft und Schule (NASCHEI) die Bezirksebene Eimsbüttel als geografischen Schwerpunkt.

Zur Bearbeitung bestimmter thematischer Schwerpunkte – und damit ohne eine besondere Anbindung an bestimmte politische oder gesellschaftliche Akteure – sind lediglich drei überinstitutionelle Gremien eingerichtet worden. Alle drei Gremien behan-

²⁶ Ausschuss für Arbeit und Soziales, AG nach §78 SGB VIII, Beratender Ausschuss ESF 2000-2006, Jugendhilfeausschuss, Landesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendarbeit, Landesausschuss für berufliche Bildung.

deln die Problematik besonderer Zielgruppen, die berufliche Integration von Mädchen und jungen Frauen sowie die berufliche Eingliederung von benachteiligten Jugendlichen im Allgemeinen.

Eine Funktion als Begleitung, Beirat oder Vorstand für eine Organisation oder ein Projekt haben insgesamt 14 Gremien, davon 4 auf der Ortsteilebene. Auf der Ortsteilebene existieren lediglich Beiräte von Projekten, während auf der stadtstaatlichen Ebene die Beiräte von Organisationen und Institutionen dominieren.

Zusammenfassend lässt die Differenzierung nach organisatorisch-funktionalen Bezügen erkennen, dass die weit überwiegende Mehrheit der in der Hansestadt Hamburg existierenden Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine explizite Anbindung an bestimmte politische oder gesellschaftliche Institutionen oder Akteure hat. Insgesamt existieren 13 Gremien aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen. Mit fünf Gremien verfolgt nur eine auffallend geringe Zahl betont zielgruppenspezifische Interessen.

7.3.3 Arbeitsschwerpunkte

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal stellen die Arbeitsschwerpunkte der Gremien dar. Hier soll unterschieden werden zwischen sechs Schwerpunkten: der beruflichen Integration allgemein, dem Bereich Schule, dem Übergang Schule – Ausbildung, dem Bereich Ausbildung, dem Übergang Ausbildung – Beruf und dem Bereich Beruf. Auf diese Frage konnten die Interviewten mehrere Antworten geben. Sie ist relevant, um Kooperationsmöglichkeiten zwischen den überinstitutionellen Gremien innerhalb der jeweiligen zeitlichen Arbeitsschwerpunkte identifizieren und Doppelungen in der Befassung mit identischen Themenstellungen vermeiden zu können.

Tabelle 8: Institutionenübergreifende Hamburger Gremien nach Arbeitsschwerpunkten

	Berufliche Integration allgemein	Schule	Übergang Schule – Ausbildung	Ausbildung	Übergang Ausbildung – Beruf	Beruf
AG mit Mut – Mädchen und Beruf		+	+			
AG nach §78 SGB VIII			+			
AG türkischer Unternehmer und Existenzgründer				+		
AG Zusammenarbeit BSJB, BAGS und Berufsberatung	+	+	+	+	+	+
AK AusbildungsleiterInnen			+	+		
AK Berufliche Eingliederung benachteiligter Jugendlicher	+		+	+		
AK Erweiterung des Berufswahlspektrums für Mädchen		+	+			
AK Nachbarschaft und Schule (NASCHEI)	+	+	+			
AK Schule – Arbeitswelt		+	+			+
AK Schule – Wirtschaft	+	+	+			
AK Weiterbildung der BSJB					+	+
Ausschuss Arbeitsmarktinstrumente	+		+	+	+	+
Ausschuss für Arbeit und Soziales						
Beirat der KWB	+					
Beirat Externes Ausbildungsmanagement				+	+	
Beirat Jugendbildung Hamburg	+		+	+	+	
Beirat QUAS plus			+			
Beirat von RAZ			+			
Beratender Ausschuss ESF 2000-2006	+		+	+	+	+
Berufsbildungsausschuss der Handelskammer	+		+	+	+	+
Berufsbildungswerk Hamburg	+			+		
Bezirkliche Entwicklungsplanung	+					
Bildungsplankommission der Berufsvorbereit. Schule			+			
Drittelparitätischer Ausschuss Ausbildungszentrum Bau	+			+	+	+
HIAA/AG Jugend in Arbeit und Ausbildung	+		+	+	+	+
HIAA/AG Task Force Arbeit und Qualifizierung				+		
HIAA/AG www.ausbildunghamburg.de			+			
HIAA/Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung	+	+	+	+	+	+
Initiative für Beschäftigung der Hamburger Wirtschaft	+	+	+	+	+	+
Jugendhilfeausschuss					+	
Koordinierungsausschuss Schule – Berufsberatung		+				+
Koordinierungsausschuss Soziale Stadtentwicklung	+					
Koordinierungsausschuss Stadtentwicklungsbehörde	+					
Koordinierungskreis JuSoPro „Chance 2000“	+		+	+	+	
LAG Hamburg Werkstätten für Behinderte	+					
LAG Kinder- und Jugendarbeit	+					
Landesausschuss für berufliche Bildung	+		+	+	+	+
Landesjugendhilfeausschuss			+			
Landesschulbeirat		+			+	
Landesvorstand der GEW		+		+		
Lenkungsgruppe QUAS			+			
Lernortkooperationen	+	+		+		
QUAS in Eidelstedt	+					
Regionale Ausbildungskonferenz			+	+		
Regionales Entwicklungskonzept der Metropolregion			+	+	+	
RegioNet	+	+	+	+	+	
Sozialhilfe Steuerung	+			+		
Stadtteilbeirat Eidelstedt Nord, Linse	+		+	+	+	
Stadtteilkonferenz Eidelstedt/Stellingen	+	+	+	+	+	+
TESIK	+					+
Trägertreffen			+	+	+	
Verwaltungsausschuss des AA Hamburg	+		+	+	+	+
Verwaltungsausschuss des LAA Nord	+		+	+	+	+
Vorbereitungsgruppe Multimediaprojekt EidelNet		+	+			
Vorstand des Hamburger Fürsorgevereins	+			+		

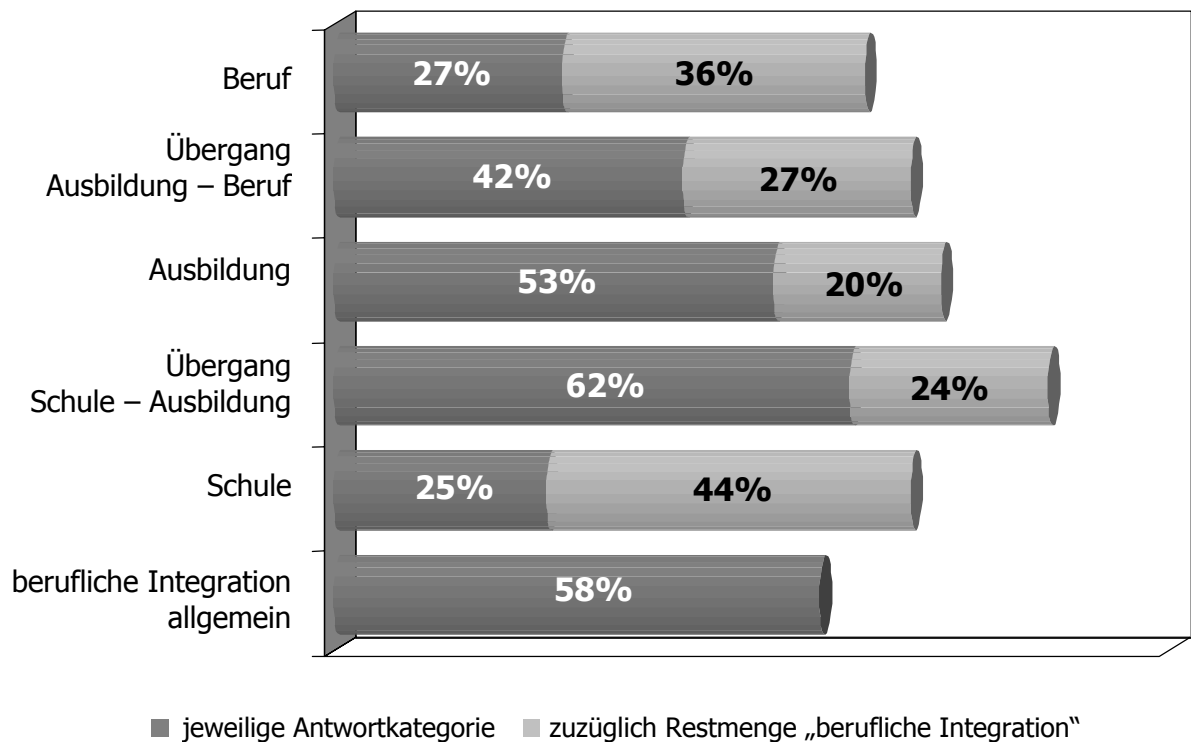


Abbildung 18: Arbeitsschwerpunkte von Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Mit der beruflichen Integration allgemein beschäftigen sich 58% aller überinstitutionellen Gremien in Hamburg (siehe Abbildung 18). Diese Gremien haben keinen ausdrücklichen Schwerpunkt, sondern befassen sich mit Fragen von der Schule bis zum Beruf. Diese Antwortkategorie beinhaltet damit alle weiteren einzelnen Antwortkategorien.

Wie in Tabelle 1 zu erkennen ist, sind allerdings bei einigen Gremien, die die berufliche Integration allgemein als Schwerpunkt haben, weitere Schwerpunkte angegeben worden. Dieses Antwortverhalten kann überwiegend damit begründet werden, dass trotz der allgemeinen Befassung mit der beruflichen Integration einzelne Schwerpunkte eine besondere Bedeutung haben.

Ausdrücklich den Bereich der Schule behandeln 25% der Gremien, den Übergang Schule – Ausbildung 62%, den Bereich Ausbildung 53%, den Übergang Ausbildung – Beruf 42% und den Bereich Beruf 27%. Um jedoch alle Gremien zu identifizieren, die sich mit einem bestimmten Schwerpunktbereich befassen, dürfen nicht allein die Antworten zu den jeweiligen Schwerpunkten betrachtet werden, da – wie oben bereits erwähnt – die Antwortkategorie „berufliche Integration allgemein“ per Definition die einzelnen Schwerpunkte ebenfalls beinhaltet. Aus diesem Grund müssen zu den Gremien, die sich mit einem Schwerpunkt beschäftigen, ebenfalls diejenigen Gremien hinzugezählt werden, die die berufliche Integration allgemein behandeln und nicht ausdrücklich den entsprechenden Schwerpunkt angeben. Dementsprechend befassen sich insgesamt 69% aller überinstitutionellen Gremien mit dem Bereich Schule. Analog zu diesem Verfahren kann festgestellt werden, dass 86% aller Gremien den Übergang

Schule – Ausbildung thematisieren, 73% den Bereich Ausbildung, 69% den Übergang von der Ausbildung zum Beruf und 63% den Bereich Beruf.

Die innerhalb der Gremien behandelten Themen erfüllen die Interessen und Bedürfnisse der überwiegenden Mehrheit der lokalen Akteure. Lediglich 12 von 75 Befragten äußern ihren Wunsch nach einem weiteren Gremium zur Behandlung einer der folgenden Themenstellungen:

- Gremium zur Koordination und Maßnahmenplanung im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen (mit Kammern, Gewerkschaften, Arbeitsamt, BSJB, BAGS, Arbeitgeberverbänden, allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Jugendhilfe und Trägern nach SGB III);
- Internet-, Medienangebote, Zugang für benachteiligte Jugendliche (mit Medienpartnern);
- Zusammenarbeit der im Bauhauptgewerbe tätigen Bildungs- und Beschäftigungsgesellschaften (mit Arbeitsamt, Kammern und BAGS);
- Integration von Menschen mit Behinderung in den allgemeinen Arbeitsmarkt (mit Arbeitsamt, Kammern und BAGS);
- Institutionalisierung der Berufsvorbereitung, inhaltliche Abstimmung über Maßnahmen (mit Arbeitsamt, allgemeinbildenden Schulen, Schulbehörde, Maßnahmen- und Jugendbildungsträgern);
- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Übergangs Schule – Beruf (mit Kammern, Amt für Schule, Jugendamt, Unternehmen und Gewerkschaften);
- Lehrstellen und Abbrecher (mit Unternehmern und Abbrechern, BSJB, Einzelgewerkschaften);
- Steuerung innerhalb der Benachteiligtenförderung (mit Arbeitsamt, BSJB, BAGS, Schulen, Arbeitgebern, Jugendsozialarbeit und Gewerkschaften);
- Offizielle Anerkennung des RegioNet (mit allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Handwerkskammer, Berufsvorbereitungs- und Ausbildungseinrichtungen, örtlichen Betrieben und Arbeitsamt);
- Koordination innerhalb des Handwerks, Innungen (mit Abteilungsleitern für Aus- und Weiterbildung);
- Zusammenarbeit von Schulen und Betrieben im Ortsteil (mit Schule und Wirtschaft).

7.3.4 Aufgaben

Die Gremien können unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Deshalb wurden die Gremienmitglieder nach der Erfüllung von sechs Aufgaben gefragt (siehe Abbildung 19 und Tabelle 2): allgemeiner Austausch, gegenseitige Information, Maßnahmenplanung, Koordination der Angebote, Gesamtsteuerung und Lobbyarbeit. Zudem wurde in einer offenen Frage die Möglichkeit gegeben, sonstige Aufgaben der Gremien zu benennen.

Auf diese Frage konnten die Interviewten mehrere Antworten geben. Insgesamt spielen die sonstigen Aufgaben allerdings nach dem Antwortverhalten der Gremienmitglieder im Ganzen keine besondere Rolle, so dass hier auf eine gesonderte Darstellung verzichtet werden kann. Die Frage nach den Aufgaben ist erneut bedeutsam, um Doppelungen insbesondere bei Maßnahmenplanungen, Angebotskoordination und Gesamtsteuerung – also den steuerungsrelevanten Aufgaben – zu identifizieren.

Insbesondere bei dieser Frage gab es bei der Benennung der Aufgaben eines Gremium durch mehrere Interviewte stellenweise ein stark unterschiedliches Antwortverhalten. Daraus kann geschlossen werden, dass die Rollen und Funktionen von Gremien bei den Beteiligten teilweise unklar sind und deshalb je nach individueller Auffassung unterschiedlich interpretiert werden.

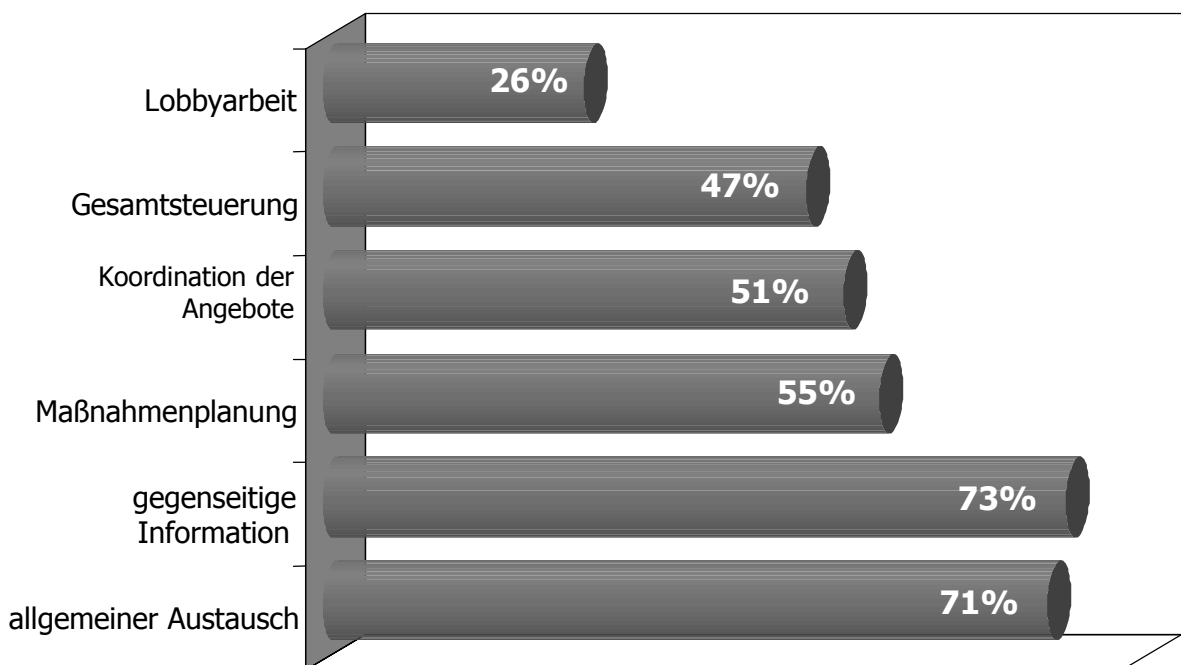


Abbildung 19: Aufgaben von Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Tabelle 9: Institutionenübergreifende Hamburger Gremien nach Aufgaben

	Allgemeiner Austausch	gegenseitige Information	Planung von Maßnahmen	Koordination der Angebote	Gesamtsteuerung	Lobbyarbeit
AG mit Mut – Mädchen und Beruf	+	+				+
AG nach §78 SGB VIII	+	+		+		+
AG türkischer Unternehmer und Existenzgründer	+	+	+	+	+	+
AG Zusammenarbeit BSJB, BAGS und Berufsberatung	+	+	+	+	+	
AK AusbildungsleiterInnen	+	+				
AK Berufliche Eingliederung benachteiligter Jugendlicher	+	+	+	+	+	
AK Erweiterung des Berufswahlspektrums für Mädchen	+	+	+			+
AK Nachbarschaft und Schule (NASCHEI)	+	+				
AK Schule – Arbeitswelt	+	+	+	+		
AK Schule – Wirtschaft	+	+	+	+		
AK Weiterbildung der BSJB	+	+	+			
Ausschuss Arbeitsmarktinstrumente	+	+	+	+	+	
Ausschuss für Arbeit und Soziales	+	+				
Beirat der KWB	+	+		+		
Beirat Externes Ausbildungsmanagement				+	+	
Beirat Jugendbildung Hamburg						
Beirat QUAS plus				+	+	
Beirat von RAZ	+	+			+	
Beratender Ausschuss ESF 2000-2006				+	+	
Berufsbildungsausschuss der Handelskammer	+	+	+	+	+	+
Berufsbildungswerk Hamburg					+	
Bezirkliche Entwicklungsplanung	+	+	+			
Bildungsplankommission der Berufsvorbereit. Schule	+	+		+	+	
Drittelparitätischer Ausschuss Ausbildungszentrum Bau	+	+	+		+	
HIAA/AG Jugend in Arbeit und Ausbildung	+	+	+			+
HIAA/AG Task Force Arbeit und Qualifizierung	+	+				+
HIAA/AG www.ausbildunghamburg.de		+	+	+	+	
HIAA/Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung	+	+	+	+	+	
Initiative für Beschäftigung der Hamburger Wirtschaft	+	+	+	+	+	+
Jugendhilfeausschuss	+	+	+	+	+	+
Koordinierungsausschuss Schule – Berufsberatung			+	+		
Koordinierungsausschuss Soziale Stadtentwicklung	+	+	+	+		
Koordinierungsausschuss Stadtentwicklungsbehörde						
Koordinierungskreis JuSoPro „Chance 2000“	+	+	+	+	+	+
LAG Hamburg Werkstätten für Behinderte	+	+		+		+
LAG Kinder- und Jugendarbeit	+		+			+
Landesausschuss für berufliche Bildung	+	+	+	+	+	
Landesjugendhilfeausschuss	+		+			+
Landeschulbeirat	+	+				
Landesvorstand der GEW					+	
Lenkungsgruppe QUAS		+	+		+	
Lernortkooperationen	+	+				
QUAS in Eidelstedt	+		+	+	+	
Regionale Ausbildungskonferenz		+				
Regionales Entwicklungskonzept der Metropolregion						
RegioNet		+	+	+	+	
Sozialhilfe Steuerung					+	
Stadtteilbeirat Eidelstedt Nord, Linse	+	+	+			
Stadtteilkonferenz Eidelstedt/Stellingen	+	+	+	+	+	+
TESIK	+	+				
Trägertreffen	+	+		+		
Verwaltungsausschuss des AA Hamburg	+	+	+	+	+	
Verwaltungsausschuss des LAA Nord	+	+			+	
Vorbereitungsgruppe Multimediaprojekt EidelNet						
Vorstand des Hamburger Fürsorgevereins			+		+	

Die Aufgabe des allgemeinen Austauschs haben 71% aller überinstitutionellen Gremien, 73% dienen der gegenseitigen Information, 55% der Maßnahmenplanung, 51% der Koordination der Angebote, 47% der Gesamtsteuerung und 26% der Lobbyarbeit. Die große Bedeutung des allgemeinen Austauschs und der gegenseitigen Information war zu erwarten, da beides in der Regel zu den Grundfunktionen eines überinstitutionellen Gremiums gehört. Überraschender ist jedoch, dass rund die Hälfte der Gremien die Aufgaben der Gesamtsteuerung bzw. der Koordination von Angeboten für sich in Anspruch nimmt. Vor allem die hohe Zustimmung für die Aufgabe der Gesamtsteuerung erscheint vor der Zielsetzung einer kohärenten Förderstruktur problematisch, da die Verantwortung für die Gesamtsteuerung unter organisations- und effizienztheoretischen Gesichtspunkten nicht auf unterschiedliche Gremien verteilt werden sollte.

Die Interviewten sind mit dem bisherigen Leistungsumfang der Gremien, in denen sie Mitglieder sind, nicht immer zufrieden. So wird ungeachtet der bereits insgesamt hohen Zustimmungswerte von einzelnen Gremien die Übernahme weiterer Aufgaben gewünscht (siehe Abbildung 20). Der Wunsch eines allgemeinen Austauschs wird an 18% der Gremien gerichtet, 26% sollen der gegenseitigen Information dienen, 22% der Maßnahmenplanung, 27% der Koordination der Angebote, 27% der Gesamtsteuerung und 6% der Lobbyarbeit. Auch bei der Beantwortung dieser Frage war vereinzelt bei mehreren Interviews zu einem Gremium ein stark unterschiedliches Antwortverhalten festzustellen. Dies kann zum einen erneut als Hinweis auf eine möglicherweise unzureichende Ziel- und Aufgabenbestimmung einzelner Gremien verstanden werden, zum anderen aber auch die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Gremienmitglieder zum Ausdruck bringen.

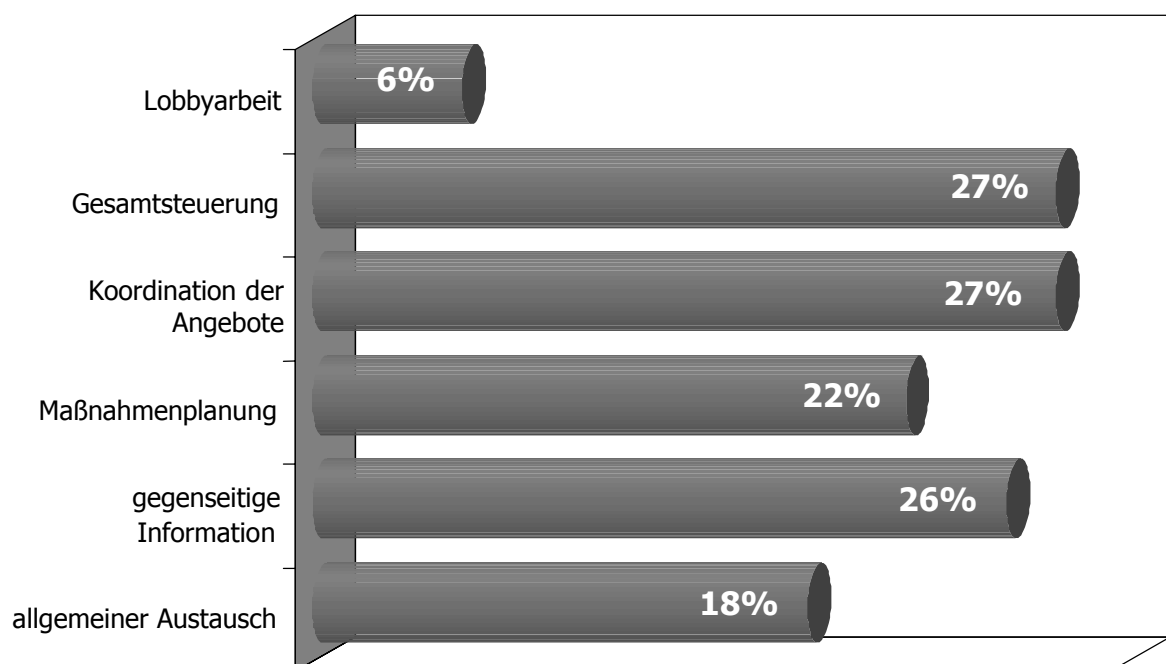


Abbildung 20: Wunschaufgaben für Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

7.3.5 Mitglieder in den Gremien

Mit einem Ergebnis von 62% sind die Senatsbehörden insgesamt in den überinstitutionellen Gremien am häufigsten vertreten (siehe Abbildung 21). Von den Senatsbehörden sind dabei die BSJB mit einer Teilnahme an 47% aller Gremien und die BAGS mit einer Teilnahme an 27% aller Gremien am aktivsten. Bezirkliche Jugendämter sind in 26% aller Gremien vertreten. Dabei ist bemerkenswert, dass das Jugendamt des Bezirks Eimsbüttel in allen Gremien auf Bezirks- und Ortsteilebene teilnimmt. Dagegen sitzen die bezirklichen Sozialämter mit einem Ergebnis von 13% in einer merklich niedrigeren Gremienzahl und dabei zudem in nur wenigen Gremien unterhalb der stadtstaatlichen Ebene.

Lehrerinnen und Lehrer der Berufsschulen sind Mitglieder in 36% aller Gremien. Demgegenüber sind die allgemeinbildenden Schulen mit 20% deutlich geringer repräsentiert.

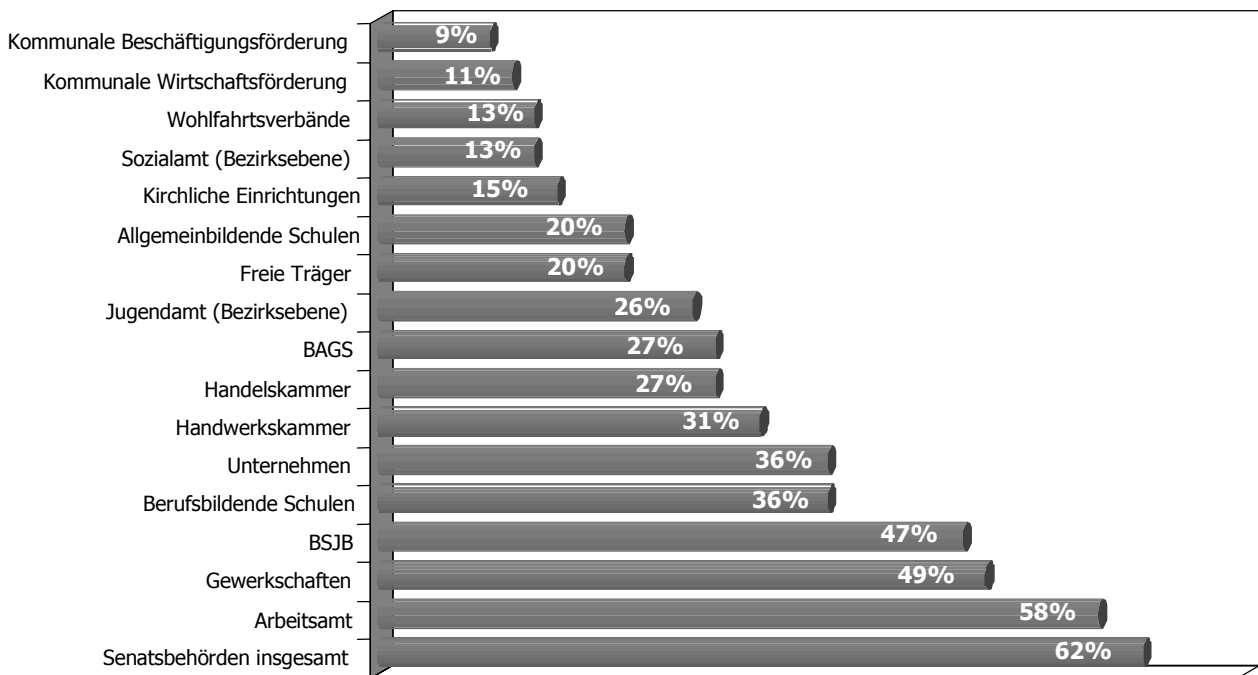


Abbildung 21 Mitglieder in den Hamburger Gremien zur beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Mit einem Wert von 58% ist das Arbeitsamt sehr stark in den Gremien vertreten. Ebenfalls sehr aktiv sind die Vertreterinnen und Vertreter der unterschiedlichen Gewerkschaften mit einer Teilnahme an 49% aller Gremien. Seitens der Wirtschaft sitzen Unternehmen in 36%, die Handwerkskammer in 31% und die Handelskammer in 27% der Gremien.

Neben der Teilnahme einzelner Akteure an den jeweiligen Gremien ist für den Projektzusammenhang unter dem Gesichtspunkt der Steuerung von besonderer Bedeutung, in welchen Gremien entscheidende Akteure oder Institutionen regelmäßig vertreten sind.

Als entscheidende Akteure werden hier das Arbeitsamt, die BSJB, die BAGS, die Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter betrachtet. Diese Akteure sind gemeinsam in den folgenden Gremien vertreten: in der Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung und deren AGs Jugend in Arbeit und Ausbildung sowie www.ausbildunghamburg.de, im Landesjugendhilfeausschuss, im Verwaltungsausschuss des Arbeitsamtes Hamburg, in der Initiative für Beschäftigung der Hamburger Wirtschaft und in der Lenkungsgruppe QUAS.

Insgesamt herrscht bei der überwiegenden Mehrheit der Gremien Zufriedenheit über die Zusammensetzung der Mitglieder. Dafür spricht, dass in 71% der Gremien nicht der Wunsch nach weiteren Teilnehmerinnen und Teilnehmern geäußert wird. In den übrigen 29% der Gremien sind die weiteren Wunschteilnehmer sehr breit gestreut: Von allen überinstitutionellen Gremien wünschen sich 9% die Senatsverwaltung im Allgemeinen oder das Arbeitsamt als weiteres Mitglied, 7% Unternehmen, allgemeinbildende Schulen, berufsbildende Schulen, BAGS, Handwerkskammer oder Handelskammer, 6% BSJB oder Gewerkschaften, 4% kirchliche Einrichtungen, Wohlfahrtsverbände oder das bezirkliche Jugendamt sowie 2% die kommunale Wirtschaftsförderung, die kommunale Beschäftigungsförderung oder das bezirkliche Sozialamt.

7.3.6 Zielgruppen der Hamburger Gremientätigkeit

Die Frage nach der Zielgruppenorientierung von überinstitutionellen Gremien ist vor allem aus zwei Gründen von Bedeutung: Zum einen kann eine fehlende Zielgruppenfokussierung durch Doppel- bzw. Mehrfacharbeiten unterschiedlicher Akteurinnen oder Akteure bzw. Gremien negative Auswirkungen auf die Effizienz des Ressourceneinsatzes haben. Zum anderen können fehlende Zielgruppenfokussierungen Hinweise für die fehlende Bearbeitung spezifischer Zielgruppenproblematiken sein.

Tabelle 10: Häufig genannte Zielgruppen der Hamburger Gremien

	keine Zielgruppen	Mädchen	Abgänger ohne Abschluss	Schulabbrecher	Ausländer	Behinderte	Förderschulabgänger	Jungen
AG mit Mut – Mädchen und Beruf		+						
AG nach §78 SGB VIII								
AG türkischer Unternehmer und Existenzgründer					+			
AG Zusammenarbeit BSJB, BAGS und Berufsberatung	+							
AK AusbildungsleiterInnen	+							
AK Berufliche Eingliederung benachteiligter Jugendlicher								
AK Erweiterung des Berufswahlspektrums für Mädchen		+						
AK Nachbarschaft und Schule (NASCHEI)			+	+	+	+		
AK Schule – Arbeitswelt	+							
AK Schule – Wirtschaft		+		+				+
AK Weiterbildung der BSJB		+		+	+	+	+	
Ausschuss Arbeitsmarktinstrumente		+	+	+	+	+	+	
Ausschuss für Arbeit und Soziales	+							
Beirat der KWB	+							
Beirat Externes Ausbildungsmanagement								
Beirat Jugendbildung Hamburg	+							
Beirat QUAS plus			+					
Beirat von RAZ			+	+				
Beratender Ausschuss ESF 2000-2006	+							
Berufsbildungsausschuss der Handelskammer	+							
Berufsbildungswerk Hamburg						+	+	
Bezirkliche Entwicklungsplanung	+							
Bildungsplankommission der Berufsvorbereit. Schule								
Drittelparitätischer Ausschuss Ausbildungszentrum Bau			+	+				+
HIAA/AG Jugend in Arbeit und Ausbildung	+							
HIAA/AG Task Force Arbeit und Qualifizierung	+							
HIAA/AG www.ausbildunghamburg.de		+			+	+		+
HIAA/Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung	+							
Initiative für Beschäftigung der Hamburger Wirtschaft	+							
Jugendhilfeausschuss							+	
Koordinierungsausschuss Schule – Berufsberatung	+							
Koordinierungsausschuss Soziale Stadtentwicklung	+							
Koordinierungsausschuss Stadtentwicklungsbehörde	+							
Koordinierungskreis JuSoPro „Chance 2000“	+							
LAG Hamburg Werkstätten für Behinderte						+		
LAG Kinder- und Jugendarbeit	+							
Landesausschuss für berufliche Bildung	+							
Landesjugendhilfeausschuss	+							
Landesschulbeirat	+							
Landesvorstand der GEW	+							
Lenkungsgruppe QUAS		+	+	+	+	+	+	+
Lernortkooperationen					+			
QUAS in Eidelstedt			+					
Regionale Ausbildungskonferenz	+							
Regionales Entwicklungskonzept der Metropolregion	+							
RegioNet			+	+	+	+	+	
Sozialhilfe Steuerung								
Stadtteilbeirat Eidelstedt Nord, Linse		+	+	+				
Stadtteilkonferenz Eidelstedt/Stellingen			+	+	+	+	+	+
TESIK	+							
Trägertreffen								
Verwaltungsausschuss des AA Hamburg	+							
Verwaltungsausschuss des LAA Nord	+							
Vorbereitungsgruppe Multimediaprojekt EidelNet		+						+
Vorstand des Hamburger Fürsorgevereins								

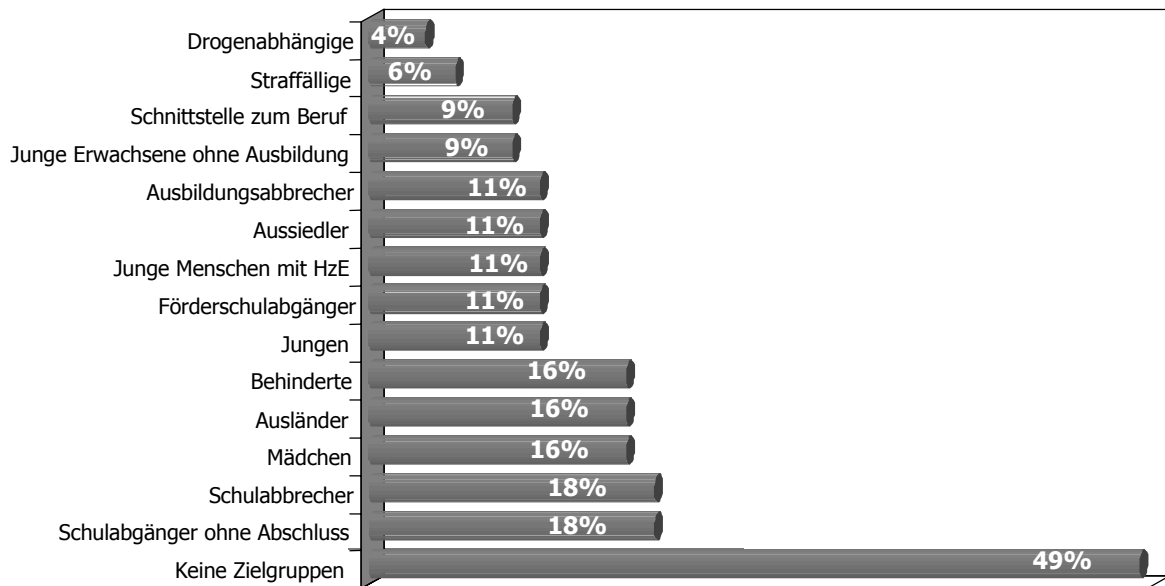


Abbildung 22: Zielgruppen der Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Mit einem Anteil von 49% hat nahezu die Hälfte aller überinstitutionellen Gremien keine bestimmte Zielgruppe im Fokus ihrer jeweiligen Arbeit (siehe Abbildung 22 und Tabelle 10).

Jeweils 18% haben Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne Abschluss oder Schulabbrecherinnen und Schulabbrecher, 16% Mädchen, Ausländerinnen und Ausländer oder Behinderte, 11% Jungen, Förderschulabgängerinnen und -abgänger, junge Menschen im Bezug von Hilfen zur Erziehung, Aussiedlerinnen und Aussiedler oder Ausbildungsabbrecherinnen und -abbrecher, 9% junge Erwachsene ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder an der Schnittstelle zum Beruf, 6% Straffällige und 4% Drogenabhängige als besondere Zielgruppen.

Wie Tabelle 10 zeigt, wird allerdings für nicht wenige Gremien eine Vielzahl von Zielgruppen genannt, so dass selbst in diesen Fällen von einer expliziten Zielgruppenorientierung, die eine zielgerichtete Problembearbeitung verspricht, kaum mehr die Rede sein kann.

7.3.7 Qualität der Kooperation in den Gremien

Die interviewten Akteure sind mit der Zusammenarbeit in den Gremien im Allgemeinen, mit der Erfüllung der eigenen Interessen durch die Gremienarbeit und mit der Zielerreichung der Gremien überwiegend zufrieden. Über vier Fünftel der Befragten antworten auf diese drei Fragestellungen mit „ziemlich gut“ oder „sehr gut“ (siehe Abbildung 23). Ein sehr geringer Anteil von nur 4% der Interviewten nennt eine „weniger gute“ Zusammenarbeit der Gremien im Allgemeinen. Besonders bemerkenswert ist, dass keiner der Befragten auf eine der drei Fragen nach den Qualitäten der Zusammenarbeit mit „nicht gut“ antwortet.

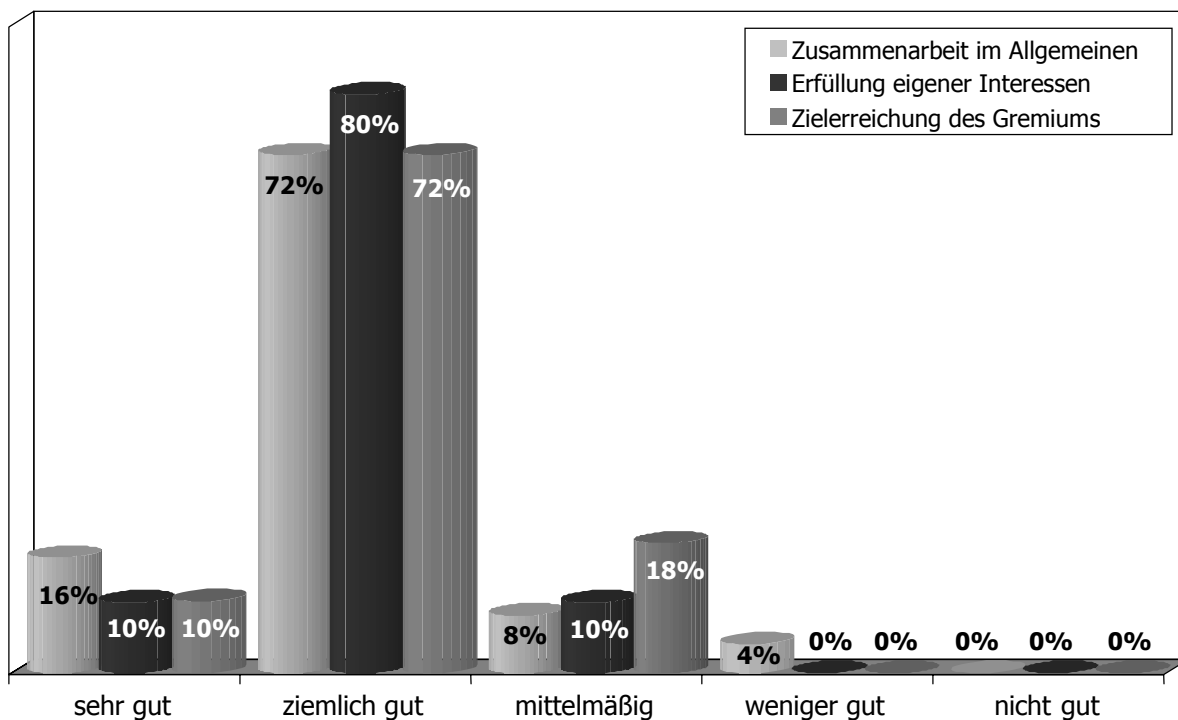


Abbildung 23: Bewertungen der Kooperation in Hamburger Gremien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

8 Qualitative Studie

8.1 Forschungsdesign

Die qualitative Untersuchung bezieht sich in ihrem methodischen Aufbau auf die beiden zentralen Zielsetzungen dieser Pilotstudie, auf regionaler und lokaler Ebene am Beispiel der Großstadt und des Stadtstaates Hamburg zu untersuchen,

(1) wie eine Zusammenarbeit erfolgreich aufgebaut und mit Inhalten gefüllt werden kann,

(2) wie eine Zusammenarbeit organisiert werden könnte, so dass sie arbeits- und funktionsfähig ist, um auf die individuellen Bedarfe zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln.

Zur Verfolgung dieser Zielsetzungen bot sich forschungsmethodisch das leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterview an. Denn nach Meuser und Nagel (1997, S. 481) gelingt damit „... die Erfassung von praxisgesättigtem Expertenwissen, des Know-how derjenigen, die die Gesetzmäßigkeiten und Routinen, nach denen sich ein soziales System reproduziert, annekieren und unter Umständen abändern bzw. gerade dieses verhindern, aber auch der Erfahrungen derjenigen, die Innovationen konzipiert und realisiert haben.“ Mit Meuser und Nagel (1997, S. 483 ff.) betrachten wir die Personen als Expertinnen und Experten, die in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementation oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen oder die über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen. Für unsere forschungsleitenden Zielsetzungen waren die Expertinnen und Experten als Repräsentantinnen und Repräsentanten einer Organisation oder Institution wichtig, insofern sie Problemlösungs- und Entscheidungsstrukturen vertreten, die für den Aufbau regionaler und lokaler Kooperationsnetze relevant sind.

Auswahl der befragten 24 Expertinnen und Experten

Die Auswahl der einzelnen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurde aufgrund ihrer administrativen Stellung und ihrer Funktion als mögliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger getroffen. Zentrales Auswahlkriterium war, dass sie die für die vorberufliche und berufliche Bildung Jugendlicher mit schlechteren Startchancen relevanten Institutionen der vier verschiedenen politischen Handlungs- und Entscheidungsebenen in Hamburg (siehe erneut Abschnitt 2 dieses Kapitels) vertreten. Hinweise dazu lieferten zum einen die Ergebnisse der quantitativen Erhebung der Gremien in Hamburg (siehe Kapitel 7). Zum anderen gaben die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung mit ihrem

„Insider-Wissen“ bedeutsame Hinweise. An der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner waren alle Mitglieder der Forschungsgruppe beteiligt. Für die einzelnen Ebenen in Hamburg (vgl. Kapitel 2) wurden folgende Expertinnen und Experten befragt:

- 14 Vertreterinnen und Vertreter relevanter Institutionen auf der Ebene des Stadtstaates bzw. Bundeslandes,
- zwei Vertreterinnen und Vertreter aus Bildungsträgern, die allen Ebenen zugeordnet werden,
- vier Vertreterinnen und Vertreter relevanter Institutionen auf Bezirksebene in Eimsbüttel und Nord,
- drei Vertreterinnen und Vertreter relevanter Institutionen auf Stadtebene.
- eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der Metropolregion.

Erläuterungen zum Interviewleitfaden

Der eingesetzte Interviewleitfaden sicherte die thematische Vergleichbarkeit der Aussagen und diente als Orientierungsrahmen für die fünf beteiligten Interviewerinnen und Interviewer aus unterschiedlichen Forschungseinrichtungen (INBAS GmbH, Büro Nord, Hamburg, und Fachhochschule Düsseldorf). Der gesamte Untersuchungsbereich ist in Form von einzelnen thematischen Feldern durch Fragen formuliert und beinhaltet somit eine bessere Steuerungsfunktion, auch im Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen. Im Einzelnen war der Interviewleitfaden wie folgt aufgebaut:

- Frage 1: Arbeiten Sie bereits in einem Gremium mit folgender Zielsetzung: „Entwicklung von flexiblen, betriebsnahen und individuellen Förderangeboten für die berufliche Eingliederung junger Menschen“?
Begründung: Mit dieser Einstiegsfrage sollten die bereits in Hamburg vorhandenen Gremien über die Angaben in der quantitativen Befragung (vgl. Kapitel 7 dieses Berichts) hinausgehend erfasst werden, weil direkt bezogen auf die angestrebte Zielsetzung der Kooperation, also die Entwicklung individueller, kohärenter, betriebsnaher und flexibler Förderangebote, gefragt wurde. Es sollte erhoben werden, welche Personen und Gremien sich bereits in Hamburg der genannten Zielsetzung verpflichtet fühlen und dadurch vor Ort aktiv zur Zielerreichung beitragen können. Über diese erweiterte Ist-Analyse hinaus sollten sich mit dieser Frage auch Hinweise auf mögliche Gremien ergeben, die in das im 4. Kapitel skizzierte Kooperationsmodell aufgenommen werden könnten. Wir stellten diese Frage an den Anfang, da sie sich als Warming-up-Frage hervorragend zum Einstieg in das Thema eignet.
- Frage 2: Wie könnte aus Ihrer Sicht die dazu notwendige Kooperation zwischen allen an der beruflichen Bildung beteiligten Institutionen in Hamburg organisiert werden?
Begründung: Entsprechend den im 4. Kapitel erläuterten organisatorischen Voraussetzungen für ein Kooperationsmodell wollten wir mit dieser Frage klären,

welche organisatorischen Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation im Verständnis der Befragten erfüllt sein müssen. Hier stellte sich die Frage nach Strukturvorschlägen der Befragten zur Organisation der Zusammenarbeit aller Institutionen.

- Frage 3: Welche Organisationsansätze sind Ihrer Meinung nach dafür bereits vorhanden?

Begründung: Auch diese Frage differenziert die bereits vorhandene Ist-Analyse, jetzt allerdings mit dem direkten Fokus auf Aufbau- und Ablauforganisation. Bezogen auf die Aufbauorganisation interessierten uns vor allem die folgenden Fragen: Auf welche Personen und Gremien könnte bei einer Implementierung von Kooperationsnetzen aufgrund von schon bestehenden Arbeits- und Beziehungsstrukturen zurückgegriffen werden? Unter Ablauforganisation verstehen wir die Fest- und Sicherstellung von Prozessabläufen, die der Regelung von Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungswegen dienen. Hier interessierte uns u. a. die Frage nach bereits vorhandenen und genutzten Informationssystemen bzw. Informationsmedien. Wenn die Befragten das Vorhandensein von Organisationsansätzen für die zur Zielerreichung notwendige Kooperation verneinten, stellten wir die auf Visionen der Expertinnen und Experten abzielende Frage: Wie könnte ein solches Gremium aus Ihrer Sicht organisiert sein?

- Frage 4: Wie schätzen Sie die Notwendigkeit für weitergehende als die bereits vorhandenen Organisationsansätze ein?

Begründung: Mit dieser Frage klärten wir, ob die bereits bestehenden Organisationsstrukturen als ausreichend erachtet werden oder ob die Befragten einen weitergehenden Handlungs- und Kooperationsbedarf zur Realisierung der Zielsetzung „Entwicklung von individuellen, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten für die berufliche Eingliederung junger Menschen“ erkennen. Aus der Kombination von Frage 3 und Frage 4 lässt sich auch die Akzeptanz der Pilotstudie im Hinblick auf die Zielsetzung erschließen.

- Frage 5: Wo sehen Sie Veränderungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten?

Begründung: Mit dieser Frage wollten wir mögliche Handlungsempfehlungen für den Aufbau regionaler und lokaler Netzwerke aus der Sicht der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger erfragen.

- Frage 6: Wo sehen Sie mögliche Hemmnisse oder Probleme ...

6.1 auf institutioneller Ebene?

6.2 im zwischenmenschlichen Bereich?

Begründung: Im 4. Kapitel dieses Abschlussberichts werden umfassend mögliche subjektive, interaktionsbezogene und strukturelle Hemmnisse bzw. Problemlagen erläutert, die beim Aufbau regionaler und lokaler Kooperationsnetze auftreten können. Mit dieser Frage sollten mögliche Probleme für Hamburg aus Sicht der Expertinnen und Experten erhoben werden.

- Frage 7: Welche Ideen oder Anregungen haben Sie, um die genannten Hemmnisse oder Probleme zu beseitigen?

Begründung: Im Sinne der Organisationsentwicklung ist es vorteilhaft, Entschei-

dungsträgerinnen und Entscheidungsträger aktiv in den Problemlösungsprozess einzubinden, damit Lösungsvorschläge bzw. Handlungsempfehlungen von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren akzeptiert werden können. Gleichzeitig konnten wir mit dieser Frage die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit klären und erhaltenen Handlungsempfehlungen, auf welche Art und Weise Verbesserungen institutionell und im zwischenmenschlichen Bereich angestrebt werden können.

- Frage 8: Welche Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Finanzierungssysteme sind Ihrer Meinung nach notwendig, um auf die individuellen Bedarfe zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln?

Begründung: Mit dieser Frage wollten wir nochmals gezielt mögliche strukturelle Hemmnisse in den Blick nehmen, da sie beim Aufbau regionaler und lokaler Kooperationsnetze von besonderer Bedeutung sind. Außerdem sind sie – wie bereits im 3. Kapitel dieses Berichtes erwähnt – maßgeblich dafür, dass gemäß dem geforderten Paradigmawechsel individuelle, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderstrukturen entstehen können.

- Frage 9: Welche Personen sind Ihnen im Sinne von Unterstützerinnen und Unterstützern auf höchster politischer Ebene in Hamburg bekannt, die aktiv zur Entwicklung entsprechender Kooperationen beitragen können?

Begründung: Im 4. Kapitel wurde ausführlich erläutert und begründet, dass für den Aufbau regionaler und lokaler Kooperationsnetze die relevante politische Unterstützung bei den Spitzenpolitikerinnen und Spitzenpolitikern gesichert werden sollte. Diese Personen können die Akzeptanz auch in der Öffentlichkeit deutlich erhöhen und sind für die Bereitstellung von Ressourcen unerlässlich.

- Frage 10: Möchten Sie abschließend noch etwas zu diesem Thema äußern?

Begründung: Zum Abschluss des Interviews wollten wir feststellen, ob aus der Sicht des Interviewten wichtige Themenaspekte offen geblieben sind oder ob durch unsere Fragestellungen alle relevanten Bereiche angesprochen wurden. Wir gaben mit dieser Frage den Interviewten die Möglichkeit, über die gegebenen Antworten und ihre Betrachtungsweise nochmals abschließend zu reflektieren sowie die individuellen Aussagen zu ergänzen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Durchführung der Expertinnen- und Experteninterviews

Die 24 Expertinnen- und Experteninterviews waren als Einzelbefragungen konzipiert und wurden zwischen Ende März 2001 und Ende April 2001 durchgeführt. Sie fanden jeweils an den Arbeitsplätzen der Befragten statt und dauerten in der Regel zwischen 20 und 90 Minuten; die Atmosphäre war neutral und zugleich offen (Spöhring 1998, S. 150). Nur in einem Interview waren auf Wunsch der Interviewten zwei Personen an dem Gespräch beteiligt, da sie gemeinsam die Chance zur Darstellung nutzen wollten. Da das gesamte Vorhaben auf Kooperationen angelegt ist, wurde diese Entscheidung ohne Erörterung akzeptiert. Des Weiteren delegierten zwei ausgewählte Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger die Durchführung der Interviews. Gründe dafür waren zum einen Zeitmangel sowie die Einschätzung, inhaltlich keinen Beitrag

zur Fragestellung der Pilotstudie leisten zu können. Zum anderen hat eine Expertin bzw. ein Experte, die bzw. der zur Landesebene befragt werden sollte, sich ausschließlich zu bezirklichen Sachverhalten geäußert. Aus forschungsmethodischen Gründen blieb dieses Interview in der Auswertung unberücksichtigt.

Der praktische Zugang zum Feld erfolgte durch die sogenannte ‚Türöffnerfunktion‘, die von den Beteiligten der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (BSJB) übernommen wurde. Das Forschungsvorhaben wurde den ausgewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zum einen durch die BSJB schriftlich angekündigt, Inhalt und Zweck der Untersuchung wurden durch ein Infoblatt beschrieben. Zum anderen nahmen die Interviewerinnen und Interviewer persönlich telefonischen und schriftlichen Kontakt zur Terminvereinbarung auf, auch um eventuell noch inhaltliche Fragen zu klären. Der Interviewleitfaden wurde allen Befragten eine Woche vor Interviewbeginn zugesandt, damit die Möglichkeit bestand, sich inhaltlich einzustimmen.

Auswertung der Interviews

Die Gespräche wurden insgesamt auf Tonband aufgezeichnet und anschließend in WinMax, einem Programm zur computergestützten Analyse von qualitativen Daten, vollständig transkribiert. Die Auswertung des Materials in WinMax erfolgte in Anlehnung an Kuckartz in mehreren Schritten (vgl. Kuckartz 1999a, b):

- schriftliche Inhaltszusammenfassung jedes einzelnen Interviews
- Codieren wichtiger inhaltlicher Aussagen auf der Grundlage des Interviewleitfadens sowie einer speziellen inhaltlichen Kategorienbildung mit dem Programm WinMax
- qualifizierende Verdichtung der codierten Aussagen nach Metropolregion, Stadtstaat bzw. Landes-, Bezirks- und Ortsteilebene
- qualifizierende Interpretation und Diskussion der gewonnenen Daten
- Einarbeitung entsprechender Stellungnahmen.

Aus den theoretischen Vorüberlegungen, die auch in den Interviewleitfaden eingeflossen sind, wurden die folgenden Auswertungskategorien gebildet:

(1) vorhandene Kooperationen in Hamburg, um auf den individuellen Bedarf zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangeboten zu entwickeln;

(2) Problemlagen unterteilt in die drei genannten Faktorengruppen aus Kapitel 4,

- subjektive Faktoren auf Seiten der Personen, die sich aus ihrer jeweiligen individuellen Persönlichkeit ergeben;
- subjektive Faktoren, die sich unmittelbar aus der Funktion, Rolle und Einbindung der beteiligten Personen in ihre Organisation begründen lassen;

- strukturelle Faktoren, die aus der jeweiligen strukturellen Einbindung der Organisation begründet sind;
ergänzt um die Problemlage aus Kapitel 5:
- Faktoren, die die spezifische Interaktion, die Kommunikations- und Arbeitskultur zwischen den Beteiligten betreffen;

(3) Vorschläge und Visionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure für erfolgreiche Kooperationsnetze;

(4) Problemlösungsstrategien zum Aufbau erfolgreicher Kooperationsnetze aus Sicht der Befragten.

Prägnante und besonders illustrative Aussagen wurden bis in die Schlussauswertung möglichst wörtlich übernommen, um ihre Authentizität zu erhalten und die Interpretationsrichtung nachvollziehbar zu machen. Allerdings wurden einige Aussagen vorsichtig sprachlich bearbeitet, soweit dies keine inhaltliche Veränderung mit sich brachte.

8.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zunächst differenziert nach den für Hamburg genannten Ebenen (vgl. Kapitel 2) dargestellt, d. h. Land bzw. Stadtstaat, Bezirk, Ortsteil und Metropolregion.

8.2.1 Stadtstaat

Von den 13 geführten Gesprächen bzw. von den 14 interviewten Expertinnen und Experten wurden folgende Gremien benannt, in denen sie in Hamburg aktiv mitarbeiten oder geladenes Mitglied sind:

Landesausschuss für berufliche Bildung, Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung, Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung, Verwaltungsausschuss des Landesarbeitsamtes, Landesjugendhilfeausschuss, Regionale Ausbildungskonferenzen, Arbeitskreis Schule – Wirtschaft, Arbeitskreis Schule – Arbeitswelt, Arbeitsgruppe Mädchen und Beruf, Arbeitskreis Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter, LAG Kinder- und Jugendarbeit, Gremium zur Evaluation von Quas und BVJ, Stiftungsrat der Stiftung der beruflichen Bildung, Landesschulbeirat, Verwaltungsausschuss des AA Hamburg, Ausschuss Arbeitsmarktinstrumente, Task Force Arbeit und Qualifizierung, Beirat QUAS plus, Lenkungsgruppe QUAS, Berufsbildungswerk Hamburg.

Die interviewten Akteurinnen und Akteure auf der Landesebene waren in der Regel mit der Thematik der Pilotstudie „Aufbau von regionalen/lokalen Kooperationsnetzen“ gut vertraut, so dass sie eine klare Vorstellung davon hatten, was beim Aufbau von Kooperationsnetzen beachtet werden sollte. Sie beschrieben (1) ausführlich die ihrer Meinung nach bereits vorhandenen Kooperationen und (2) Kooperationshemmnisse und erläuterten (3) Vorschläge und Visionen, wie funktionierende Kooperationsnetze

aufgebaut werden könnten, bis hin zu konkreten Lösungsansätzen, um Kooperationshemmnisse zu überwinden.

(1) Vorhandene Kooperationen in Hamburg, um auf den individuellen Bedarf zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln

Zu dieser Frage wurden im Wesentlichen die drei folgenden Gremien benannt: 1) Landesausschuss für berufliche Bildung, 2) Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung und 3) Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung, eine Unterarbeitsgruppe der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung. Der überwiegende Teil der interviewten Expertinnen und Experten ist in einem der drei Gremien selbst Mitglied.

Der Vergleich zwischen dem Landesausschuss für berufliche Bildung und der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung spielte in den Interviews eine zentrale Rolle, weil die Hamburger Initiative bezogen auf die Zielsetzung der Pilotstudie als bedeutend leistungsfähiger eingeschätzt wird: Während die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung durch den Ersten Bürgermeister initiiert wurde und damit eine direkte Anbindung an die Hamburger Politik hat, existiert der Landesausschuss für berufliche Bildung aufgrund gesetzlicher Vorgaben. Er wurde in den Interviews als gesetzlich vorgeschriebenes „Standardgremium“ bezeichnet, das zur Realisierung der Zielsetzung „*Entwicklung von individuellen, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten*“ nicht übergangen werden könne. Kritisch wurde jedoch darauf hingewiesen, dass ein „*gesetzliches Gremium mit Entscheidungsbefugnissen zu haben, noch keine hinreichende Bedingung ist, dass es wirklich läuft.*“ Aufgrund dieser Kritik am Landesausschuss hat sich nach Aussagen der Befragten in den letzten zwei Jahren die Hamburger Initiative als einflussreicheres politisches Entscheidungsgremium etabliert: „*Es ist in der Vergangenheit auch ab und zu passiert, dass die Hamburger Initiative dann eben beschlossen hat und der Landesausschuss musste das dann im Grunde genommen nachvollziehen.*“

Als Gründe für die höhere Leistungsfähigkeit der Hamburger Initiative wurden genannt:

- Der Landesausschuss für berufliche Bildung ist ein großes Gremium, dessen Zusammensetzung gesetzlich vorgegeben ist, was nach Einschätzung der Befragten zu langwierigeren Arbeitsprozessen führt, d. h., „*er ist aufgrund seiner paritätischen Besetzung natürlich auch etwas schwerfällig.*“ Ferner müssen bestimmte Formalien, z. B. Ladungsfristen, eingehalten werden, die häufig als Behinderung für sachorientiertes Arbeiten empfunden werden.
- Nach Aussagen der interviewten Expertinnen und Experten sind im Landesausschuss die Arbeitsaufgaben nicht durchgängig klar definiert. Der Informationsfluss ist nicht immer sichergestellt, was sich auch auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt, die als „*nicht konstruktiv*“ beschrieben wird.
- Als weiterer Grund für die „*nicht konstruktive*“ Arbeitskultur wird genannt, dass die Mitglieder im Landesausschuss überwiegend die Interessen ihrer Institution

vertreten und nicht sach- bzw. lösungsorientiert diskutieren. Durch die formale Funktion des Landesausschusses ergeben sich also viel häufiger Probleme, die durch die Funktion und Einbindung der beteiligten Personen in ihre jeweiligen Organisationen bestimmt sind.

Als erstes Zwischenfazit ist festzuhalten: Aufgrund der genannten Kritikpunkte an dem gesetzlich vorgeschriebenen Gremium hat sich mit der Hamburger Initiative und ihrer Unterarbeitsgruppe Jugend in Ausbildung und Arbeit eine Parallelstruktur mit politischer Unterstützung auf höchster politischer Ebene entwickelt. Dabei ist bemerkenswert, dass nahezu die gleichen Personen in den Gremien kooperieren, allerdings mit ganz unterschiedlichen Arbeitskulturen: *„Landesausschuss und Arbeitsgruppe haben personelle Überlappung, aber nicht eine totale, haben zum Teil eine gleiche Themensetzung, aber eine völlig andere Arbeitsweise. Der Arbeitskreis ist relativ pragmatisch an Ergebnissen orientiert, der Landesausschuss hat rituelle Abstimmungsregelungen mit Beteiligungsrechten.“* Im Einzelnen werden von den Interviewten folgende Vorteile bezüglich der Effizienz und Effektivität der Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung benannt:

- politische Anbindung auf höchster politischer Ebene (Bürgermeister), weil die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung eine Arbeitsgruppe der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung ist, was eine hohe Akzeptanz mit sich bringt;
- häufige und regelmäßige Treffen ohne größere Formalien: *„Wir haben uns eine ganze Weile alle acht Wochen getroffen ...“*. *„Wir arbeiten kurzfristig und haben keine Ladungsfristen“*;
- kleines Gremium, mit sehr kompetenten Arbeitsgruppenmitgliedern: *„... diejenigen die da sitzen, die haben Ahnung und die haben Prokura, d. h., die können entscheiden“*;
- die Arbeitsgruppenmitglieder diskutieren sachorientiert an der Thematik und nicht so sehr aus ihrer Funktion und Einbindung in ihre Organisation: *„... also in der Gruppe wird kaum zum Fenster rausgeredet. Das wird nur im Landesausschuss für Berufsbildung getan. Hier müssen wir nichts fürs Protokoll sagen“*;
- keine hierarchische Struktur mit Vorsitzenden, stellvertretenden Vorsitzenden usw., d. h., die Vertreterinnen und Vertreter aller Institutionen sind in der Arbeitsgruppe gleichberechtigt;
- die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsverwaltung sind nicht nur wie im Landesausschuss in einer beratenden Funktion tätig, sondern sind feste Mitglieder in der Arbeitsgruppe; dies wird als wichtig angesehen, weil *„... das Arbeitsamt mit seinen Instrumentarien und Finanzierungsmöglichkeiten ein ganz entscheidender Partner ist“*;
- im Gegensatz zum Landesausschuss ist in der Arbeitsgruppe auch der Landesjugendhilfeausschuss vertreten;
- gute Moderation;

- gutes, vertrauensvolles Arbeitsklima: *„... wir haben natürlich auch Kontroversen, die werden anders, in einem anderem Klima ausgetragen.“* *„Wir sind wenige, die sich im Wesentlichen vertrauen“.*

Nach Einschätzung der Befragten ist also die Kooperationsstruktur in der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung mit ihrer Arbeitsgruppe Jugend in Ausbildung und Arbeit effizient und effektiv, um individuelle, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln. Allerdings ist diese Kooperationsstruktur nicht allen für die vorberufliche und berufliche Bildung relevanten Akteurinnen und Akteuren transparent, weil sich z. B. die Vertreterinnen und Vertreter der Bildungsträger wie folgt äußerten: *„Ich kann gar nicht beurteilen, was auf der Landesebene so passiert. Ich merke nur, es gibt Absprachen, aber die betreffen nur einzelne Maßnahmen, z. B. in der Berufsausbildung gibt es ein Programm der Stadt Hamburg, und es gibt da Programme des Arbeitsamtes Hamburg, und beide Institutionen setzen sich auf Leitungsebene zusammen, um abzuklären, wie viele Plätze wer zur Verfügung stellt. Aber es gibt sicherlich keine Absprache in Bezug auf ein Gesamtkonzept zur Förderung benachteiligter Jugendlicher.“* Insgesamt lässt sich nach Angaben der Bildungsträger festhalten, dass sie nicht an der Gremienarbeit auf Landesebene beteiligt sind, auch nicht als beratende Mitglieder oder Gäste. Diese Ergebnisse deuten auf zwei Ansätze zur Weiterentwicklung der bestehenden Kooperationsstrukturen hin: Zum einen könnte die Öffentlichkeitsarbeit zu den Kooperationsaktivitäten auf Landesebene verstärkt werden. Zum anderen könnten auch auf Landesebene die Träger mit ihren Detailkenntnissen über die jugendlichen Zielgruppen und pädagogischen Konzepte in beratender Funktion stärker einbezogen werden.

(2) Problemlagen beim Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationsnetzen

In Anlehnung an die oben genannten Faktorengruppen (vgl. Kapitel 4.3) wurden von den Expertinnen und Experten der Landesebene und der Bildungsträger aufgrund ihrer Erfahrungen in Arbeitsgruppen folgende Problemlagen genannt, die durch Einzelzitate verdeutlicht werden:

Subjektive Faktoren:

- Kommunikationsbarrieren aufgrund persönlicher Antipathien: *„Es gibt Kommunikationsbarrieren unter den Verbandsvertretern, die sich einfach aus anderen Gesprächen lieben gelernt haben und zwar manchmal so doll lieben gelernt haben, dass es oftmals der Sachdiskussion nicht zuträglich ist.“*
- Abwertungen der Partnerinnen und Partner: z. B. durch Vorwürfe und die Pflege von Vorurteilen, wie die anderen sind, *„unkreative, hüftsteife Akteure“*, die *„nur aus politischen Gründen propagieren, aktives Interesse an einer Kooperation zu haben.“*
- Angst vor Veränderungen und Ignoranz dieser Ängste: *„Das ist natürlich auch mit viel Angst vor Veränderungen verbunden, da jetzt eine Chance zu erkennen, und da muss man ganz nachhaltig sein und die Ängste dann auch wahrnehmen.“*

- Individuelle Profilierungsinteressen: *„Einige sollten ihre Profilierungsgelüste nach hinten anstellen, hinter die Sache.“*
- Blockaden aufgrund mangelnder Wertschätzung der eigenen Person, weil sich Einzelne nicht ausreichend einbezogen fühlen.
- Grundlegende Skepsis gegenüber Kooperationen: *„Ich glaube nicht wirklich an den Erfolg von Arbeitsgrüppchen, ... hier trifft sich die Berufsbildungsmafia, die bekannten Experten und Akteure.“*

Subjektive Faktoren aus der organisatorischen Einbindung:

- Arbeitsüberlastung aufgrund der Mitarbeit in einer Vielzahl von Gremien: *„Manchmal habe ich das Gefühl, wenn man sich trifft, dass man nicht genügend vorbereitet ist und dass das Treffen dann auch nicht genügend bringt aufgrund von Arbeitsüberlastung.“* Das begünstigt zum einen, *„... dass in vielen Arbeitskreisen nur heiße Luft produziert wird“*. Zum anderen entsteht das Gefühl, nicht mehr für die Erledigung der zentralen Aufgaben ausreichend Zeit zu haben: *„Man beginnt natürlich inzwischen schon zu jaulen, irgendwann möchte man auch mal arbeiten.“* Nach Meinung der Expertinnen und Experten ist es jedoch schwierig, *„Leute zu finden, die überhaupt noch in Ausschüssen mitarbeiten wollen und können.“*
- Verfolgung von Ressortinteressen und das *„Macht- und Ressortabgrenzungsspiel“*: *„Wenn jeder ausschließlich danach guckt, wie kriege ich mein Haus nach vorne gestellt, und dann versuche ich mal meine Arbeit so zu organisieren, dass möglichst oft die Sonne bei mir scheint, und die anderen machen ihre Sachen und können im Regen bleiben, ... es muss das Bewusstsein in diesem Fall auf der Leistungsebene vorhanden sein, dass man so nicht arbeiten kann.“*
- Mangelnde Bereitschaft, in Vorleistung zu gehen: Hierunter ist zu verstehen, dass alle Partnerinnen und Partner Willenserklärungen abgeben, miteinander kooperieren zu wollen *„... nach dem Motto, die Zusammenarbeit ist mir herzlich willkommen, wenn ich davon Nutzen habe und du in Vorlage gehst, dann jeder auf den anderen wartet, dadurch blockieren sich dann Kooperationsprozesse.“*
- *„Traditionelle Feindschaften“* zwischen Institutionen: Kooperation *„... ist in Hamburg keine Selbstverständlichkeit. Es gibt in Hamburg eine Tradition, dass die BSJB und die BAGS eher gegeneinander als miteinander arbeiten und dann sozusagen die Hamburger Behörden gegen das Arbeitsamt.“*
- Behördeninterne Kooperationshemmnisse durch interne *„Seilschaften“*: *„Auch innerhalb der Behörden gibt es durchaus eine Nichtkooperation zwischen den einzelnen Ämtern, da vieles eben auch an verkrusteten Strukturen scheitert, sog. Seilschaften, gewachsene Strukturen in einem verborgenen Netz, das relativ schnell aktiviert werden kann.“*
- *„Besitzstandswahrung“*: Das Problem der Besitzstandswahrung wurde nur bezogen auf die Träger angeführt, obwohl es alle beteiligten Akteurinnen und Akteure und ihre Ressorts betrifft. Bemerkenswert ist jedoch, dass zwischen Besitzstandswahrung aufgrund reiner Machtinteressen auf der einen und jener aufgrund von Exis-

tenzängsten auf der anderen Seite differenziert wird, wobei mit Letzterem Ängste verbunden sind, denen nach Meinung der Expertinnen und Experten beim Aufbau von Kooperationsnetzen Rechnung getragen werden sollte.

- Unterschiedliche Problemdefinitionen, Ziel- und Lösungsvorstellungen: Aufgrund ihrer institutionellen Einbindung gibt es bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren unterschiedliche Definitionen des Problems der bestehenden Hemmnisse zur Integration Jugendlicher mit schlechteren Startchancen in Ausbildung und Arbeit. Daraus resultieren wiederum unterschiedliche Vorstellungen bezüglich möglicher Lösungsansätze und pädagogischer Handlungskonzepte. Besonders wird hierzu auf die unterschiedlichen, gesetzlich verankerten Förderungsvorstellungen nach dem SGB III und SGB VIII hingewiesen, die Ziel- und Mittelkonflikte zwischen den Beteiligten begünstigen. Dieses Konfliktfeld ist in Hamburg besonders virulent geworden, deshalb wird hier kurz näher darauf eingegangen:

In Hamburg wechselte vor Jahren das Ressort Jugendberufshilfe nach dem SGB VIII innerhalb der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung vom Amt für Jugend zum Amt für Berufs- und Weiterbildung mit der Begründung, durch diese Ressortänderung die Maßnahmen der Jugendberufshilfe betriebsnäher gestalten zu können. Es hat dazu geführt, *„dass die Netze, die Verbindung, die Kommunikationsstrukturen, die die Jugendberufshilfe mit dem Restbereich der Jugendhilfe in der Vergangenheit gehabt hat, weil sie dazu gehörte, erst einmal alle abgeschnitten wurden, und das muss sich jetzt wieder ändern. ... Ich glaube jetzt beobachten zu können, dass in Hamburg zum Beispiel Jugendberufshilfe eine sehr stark ablehnende Haltung gegenüber Reformen im Bereich des Amtes für Berufs- und Weiterbildung hat, was umgekehrt aus deren Sicht als Blockadehaltung erlebt wird.“*

Gleichermaßen kontrovers ist das „Minenfeld“ „Neue Berufe“: Bis zur Bundesebene reicht die von einigen relevanten Akteurinnen und Akteuren in Hamburg vorgetragene Forderung, nach § 25 BBiG anerkannte Ausbildungsberufe zu entwickeln, die auch von Jugendlichen mit schwächeren Schulleistungen erlernt werden könnten. Begründet wird die Position damit, dass das Problem der Integrationshemmnisse auch in den hohen Leistungsanforderungen der neugeordneten Ausbildungsberufe begründet ist, denen leistungsschwächere Jugendliche nicht mehr gerecht werden können. Die Gegenposition lehnt besondere Berufe für Schwächere aus tarif- und sozialpolitischen Überlegungen ab und sieht zum einen die Ursachen für Integrationshemmnisse in wirtschaftlich-konjunkturellen und –strukturellen Gründen. Zum anderen werden bessere pädagogische Förderkonzepte gefördert. Insgesamt zeigt diese Kontroverse: *„Man versteckt sich hinter unterschiedlichen Handlungskonzepten, die einen sagen, wir brauchen spezifische Berufe für Schwächere, die anderen sagen, das geht nicht, und die Dritten sagen, wir müssten die Jugendlichen am besten von der Wiege bis zum Grabe fahren.“*

Faktoren bezüglich Interaktion, Kommunikations- und Arbeitskultur:

Hierzu wurde angemerkt, dass vielfach „verbindliche Absprachen“ fehlen und nicht geklärt wird, „welche Arbeitsaufgaben von wem bis zu welchem Zeitpunkt vorgelegt werden sollten“.

Strukturelle Faktoren:

- Gesetzlich vorgeschriebene Gremien: Dieses Problem wurde bereits hinlänglich bei der Diskussion zur Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung und ihrer Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung im Gegensatz zum Landesausschuss für berufliche Bildung deutlich.
- Fehlende Transparenz zu vorhandenen Kooperationen und Gremien: Alle Expertinnen und Experten waren „sehr erstaunt über die Dichte der Arbeitskreise.“ Es wird sogar kritisch geäußert: „Wir leiden in dieser Stadt darunter, dass wir sehr viele Arbeitskreise haben.“ „Ich persönlich weiß gar nicht, welche Gremien da alle rumgeistern, ... manche laufen einem manchmal zufällig über den Weg.“ Durch die Vielzahl der Arbeitskreise entstand bei den meisten interviewten Expertinnen und Experten der Eindruck, dass sicherlich nicht alle Arbeitskreise „effizient tagen“; „... man müsste hier mal kritisch draufgucken, welche Arbeitskreise machen wirklich Sinn und welche kann man wirklich streichen.“ Einige Expertinnen und Experten geben jedoch auch zu bedenken, „dass in vielen Gremien die gleichen Leute sitzen, dies erleichtert eine Vernetzung“. Aus diesem Grund plädieren einige Expertinnen und Experten dafür, mit der Streichung von bestimmten Gremien bzw. entsprechenden Effektivitätsurteilen vorsichtig umzugehen, da man ansonsten unter Umständen neue Hemmnisse aufbaut.
- Unterschiedliche Fördersystematiken in den gesetzlichen Grundlagen: „Es gibt keine Abgestimmtheit der Fördersysteme aufeinander. Im Grund muss man die Maßnahmeförderungen so durchlässig machen, dass sie überhaupt zu individueller Förderung führen können. Ich habe den Eindruck, dass sie sich zur Zeit entweder ausschließen oder aber, von der Fördersystematik betrachtet, zwei völlig parallel laufende Systeme sind.“
- Vorrangigkeits- bzw. Nachrangigkeitsregelungen der verschiedenen Sozialleistungsträger: „Wir haben ja sowohl im SGB VIII, im BSHG als auch im SGB III bestimmte rechtliche Regelungen, die natürlich dazu führen, dass die Förderung nicht unmittelbar einsetzen kann, weil erst mal geprüft werden muss, sind wir überhaupt zuständig.“
- Teilnehmerbezogene Förderung: Einerseits liegt damit das ganze Risiko bei den Bildungsträgern, andererseits begünstigt die teilnehmerbezogene Förderung auch, „dass die Bildungsträger auf Teufel komm raus Teilnehmer halten, als Karteileichen, bei denen gar keine Möglichkeit vorhanden ist, überhaupt erfolgreich einen Berufsabschluss zu erreichen.“
- Probleme bei der Realisierung von infrastruktureller Förderung in einem „Brennpunkt-Stadtteil“: „Die gegenwärtigen Fördersysteme ermöglichen es sehr schwer, Gelder für infrastrukturelle Förderung zu bündeln.“

- Inkompatibilität der Organisations- und Arbeitsstrukturen der verschiedenen Behörden und Institutionen, wozu beispielhaft Arbeitsamt und Schulbehörde genannt wurden.
- Ungeklärte Entscheidungskompetenzen zwischen den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern.

Während in den Aussagen der Trägervertreterinnen und Trägervertreter strukturelle Problemfaktoren überwiegen, werden von den anderen Expertinnen und Experten für die Stadtstaatsebene die Problemlagen am häufigsten genannt und am ausführlichsten beschrieben, die sich aus der Funktion und der Einbindung der Person in ihre Organisation ergeben. Dabei handelt es sich nach Ansicht der Expertinnen und Experten jedoch um die Probleme, die am schwersten zu lösen sind, weil sie emotional verankert und nicht mit Sachargumenten zu beheben sind. Deshalb wird vorgeschlagen, zum einen eine externe Moderation zu beauftragen, die entsprechende Kooperationsbeziehungen systematisch entwickelt. Zum anderen werden auch institutionenübergreifende Workshops erwähnt, die ein Plattform dazu bieten könnten, dass sich die Akteurinnen und Akteure in einem anderen Zusammenhang näher kennen lernen können, um so auch mögliche Vorurteile abzubauen.

(3) Vorschläge und Visionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure für erfolgreiche Kooperationsnetze

Im Prinzip sind alle interviewten Expertinnen und Experten auf der Landesebene mit den bereits vorhandenen Kooperationen zufrieden. Die Anzahl der Gremien wird mit „mehr als ausreichend“ beschrieben, bezogen auf die Beurteilung der Arbeitsergebnisse wird die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung mit der entsprechenden Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung als das zentrale Gremium zum Aufbau eines Kooperationsnetzwerks bezeichnet. Im Einzelnen wird deshalb folgendes Kooperationsmodell vorgeschlagen:

- Die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung wird von den Expertinnen und Experten als das geeignete bildungspolitische Gremium auf der Landesebene mit der notwendigen politischen Unterstützung eingeschätzt: *„Der Bürgermeister hat das Thema auf politischer Ebene relativ gut organisiert.“* Die Organisationsstruktur der Hamburger Initiative ist durch drei wesentliche Punkte gekennzeichnet: 1) gute Moderation durch den Planungsstab des Senats, wodurch zeitaufwendige Diskussions- und Entscheidungsprozeduren vermieden werden, 2) hohe Akzeptanz, was eine hohe ‚Sogwirkung‘ impliziert, da alle relevanten Akteurinnen und Akteure an neuen Aktivitäten beteiligt sein wollen, und 3) Installierung einer kompetenten und flexiblen Unterstützungsstruktur in Form der Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung.
- Die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung wird als zentrales Lenkungs-gremium bzw. als *„Abstimmungs-, Umsetzungs- oder Entscheidungsgremium“* bezeichnet. Die Befragten haben genaue Vorstellungen zur Zusammensetzung dieses Gremiums: Sie sind davon *„überzeugt, dass die Zusammensetzung dieser*

Arbeitsgruppe geprägt sein muss durch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, das muss auf der Hierarchieebene nicht zwingend die oberste Ebene sein, aber es darf auch keine Ebene sein, die im Grunde genommen nicht in der Situation selbst entscheidungsfähig ist, und sich erst immer wieder rückversichern muss. Das setzt eine entsprechende Fachkompetenz der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger voraus. Diese Fachkompetenz ist meiner Meinung nach bei Leuten, die auf der Abteilungsleiterenebene angesiedelt sind, durchaus vorhanden."

- Zur organisatorischen und inhaltlichen Umsetzung der durch die Hamburger Initiative festgelegten Zielsetzungen werden entsprechende Arbeitsaufträge in die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung weitergegeben: *„Die Hamburger Initiative tagt zweimal jährlich und gibt dann entsprechende Aufträge in eine bestehende Arbeitsgruppe hinein.“* Dabei ist von Seiten der Hamburger Initiative zu prüfen, *„wie passt dieser Auftrag in eine bestehende Arbeitsgruppe hinein oder muss möglicherweise eine neue gegründet werden, so wie in diesem Fall (gemeint war die Zielsetzung der Pilotstudie) ziemlich klar ist, dass die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung dafür zuständig ist. Dann würde man sich dort eine gewisse Zeit mit der Thematik beschäftigen und in konkreten Aufträgen klären, was wir denn nun eigentlich hinkriegen.“* Es können also von der Hamburger Initiative oder von der Arbeitsgruppe selbst auch zeitlich befristete fachspezifische Arbeitskreise zur Bearbeitung bestimmter Themen gebildet werden. *„Neue Berufe, das ist solch eine Unterarbeitsgruppe, die dann speziell für diese Thematik eingesetzt wird, die dann aber auch wieder abgesetzt werden würde, wenn das Thema abgearbeitet ist. Wenn die Aufgabe erledigt ist, müssen wir in dieser Struktur nicht mehr tagen, das ist eine relativ flexible Struktur.“*

Angesichts dieser bereits vorhandenen klaren Vorstellungen zum Aufbau eines Kooperationsmodells in Hamburg ist es nicht erstaunlich, dass sich alle Expertinnen und Experten auf Stadtstaatsebene darin einig sind, *„dass in Hamburg keine zusätzlichen Beratungsgremien benötigt werden.“* Aufgrund der Vielzahl von Gremien und der dadurch bestehenden mangelnden Transparenz äußern jedoch viele Expertinnen und Experten und auch die Trägervertreterinnen und Trägervertreter den Wunsch, besser informiert zu werden. Häufig wird vorgeschlagen, das Internet für einen besseren Informationsaustausch zu nutzen. Bessere Informationen wünschen sich die Befragten zum einen über die verschiedenen Gremien selbst: *„Eine Anlaufstelle im Internet, wo ich anklicken kann, wenn ich sehen will, was ist denn jetzt bei der Arbeitsgruppe Erweiterung des Berufswahlspektrums für Mädchen, was ist da passiert, gibt es da bereits Ergebnisse und kann ich die vielleicht für meine Arbeit nutzen.“* Zum anderen wünschen sie sich mehr Information über die *„verschiedenen Projekte“*, die in den Bezirken und Stadtteilen durchgeführt werden. Häufig wird von den Expertinnen und Experten vorgeschlagen, eine *„Anlaufstelle“*, *„Agentur“*, *„Regionalagentur“*, *„Service-station“* zur Bewältigung dieser Aufgaben einzurichten.

Allerdings wird die Notwendigkeit einer solchen „Agentur“ sehr unterschiedlich beurteilt. Die Befürworterinnen und Befürworter nennen die folgenden Aufgaben, die von einer solchen „Agentur“ geleistet werden sollten:

- Erhebung und Pflege relevanter Daten in einer Datenbank,
- *„Transport bestimmter strategischer bildungs- und sozialpolitischer Vorstellungen“*,
- Informationen über laufende Projekte,
- Transfer zwischen den einzelnen Gremien,
- Bestandsaufnahme in Form dezentraler Bedarfsanalyse,
- Erhebung vorhandener Maßnahmen/Angebote,
- Abstimmung und Ergänzung vorhandener Angebote bezogen auf die Ergebnisse dezentraler Bedarfsanalysen, so *„dass man erkennt, welche Lücken da sind, welcher Änderungsbedarf und an welchen Stellen man ansetzen muss ...“*,
- abgestimmte Entwicklung eines bedarfsorientierten Angebots,
- Entwicklung von Finanzierungsmodellen,
- Beratungs- und Anlaufstelle für Jugendliche,
- Case Management und Coaching mit individuellen Bildungswegberichten zur Erfolgskontrolle und zur Verhinderung von Maßnahmekarrieren,
- Evaluation der Programme und Maßnahmen auf der Grundlage gemeinsam festgelegter und vereinbarter Qualitätsstandards: *„Jeder macht irgend etwas, ohne eine Vorstellung zu haben, wie das mit individueller, bedarfsnaher Ausbildung in Einklang zu bringen ist. Es gibt Bildungsbereiche, in denen es im Grunde keine Vorstellung gibt, was denn inhaltlich überhaupt vermittelt werden soll. Und jede Einrichtung handhabt das mehr oder weniger nach eigenem Gutdünken und nach eigenen Vorstellungen.“*

Wie auch das folgende Zitat zeigt, sind die Vorstellungen der Expertinnen und Experten zu den Aufgaben einer solchen „Agentur“ bei den Befürworterinnen und Befürwortern sehr differenziert: *„Eine entsprechende Agentur müsste erstens die Aufgaben haben, Informationen zu sammeln über das, was in Hamburg läuft, müsste versuchen aus meiner Sicht, diese Informationen bzw. die Maßnahmen mit Institutionen, die es gibt, systematisch zu rastern, das heißt, wo sind Ziele, wo wird gearbeitet, was für Methoden, was wird dazu angewendet usw., um besser erkennen zu können, was sozusagen hier mit Schnittstellen integriert werden kann. Und so eine Agentur müsste die Aufgaben haben, ja zu versuchen, Lücken zu lokalisieren und herauszufinden in diesem System.“* Dabei wird nachdrücklich die Unabhängigkeit dieser „Agentur“ von einzelnen Institutionen- und Trägerinteressen betont und ihre Nebenordnung zur Hamburger Initiative erwähnt: So wird gewünscht, *„dass wir eine Zentrale haben, ‚Zentrale‘ heißt in diesem Fall eine Einheit der Institutionen, aber eine Einheit, die das, was in der Stadt insgesamt läuft, beobachtet und festhält ... und das Ganze weit weg von Bildungsträgern und weit weg von Interessenvertretern,... dadurch hätte man zwischen*

oder neben den maßgeblichen Institutionen und der Hamburger Initiative ... noch einen Kristallisationspunkt, der praxisorientiert ganz bestimmte Aufgaben wahrnimmt, gegebenenfalls auch irgendetwas aufbaut oder Dinge übernimmt , z. B. Finanzierungsmodelle erstellen ...".

Während sich alle Trägervertreterinnen und Trägervertreter dafür aussprechen, gibt es bei den Expertinnen und Experten auf Landesebene auch ablehnende Stimmen mit der Begründung, die bereits vorhandenen Strukturen zu nutzen und stärker die Frage darauf zu richten, warum diese nicht in mehr in Anspruch genommen werden. *„Ich meine, dass man keine zusätzliche Stelle braucht, wir haben ein Jugendinformationszentrum, wir haben ein Schulinformationszentrum, wir haben ein Berufsinformationszentrum, wir haben das Arbeitsamt, wir haben die Sozialämter usw., Jugendhäuser und so weiter und so fort, die durchaus zur Informationsverwaltung beitragen. Und wenn ich jetzt noch eine zusätzliche Stelle schaffe, dann frage ich mich, was sollen diese Informationszentren leisten, das ist deren Job, das ist deren Aufgabe, wir haben alles. Die Frage ist eher, warum das nicht wahrgenommen wird.“* Als Schnittstelle zu den Bezirken führen sie die jeweiligen Fachbehörden sowie die Stadtentwicklungsbehörde an, *„... die Stadtentwicklungsbehörde ist ja eigentlich zuständig, die Fachbehörden stimmen das ab ... und insofern brauchen wir keine zusätzliche Stelle mehr.“*

Das letzte Zitat leitet über zu der wichtigen Frage, wie die Landesebene mit der Bezirks- und Stadtteilebene aus Sicht der Befragten verknüpft werden könnte. Alle Expertinnen und Experten sind zwar unzufrieden mit den bisher vorhandenen Verknüpfungen. Zur Frage der Notwendigkeit weiterer Verknüpfungen waren die Einschätzungen jedoch unterschiedlich:

- Es wird generell keine Notwendigkeit für eine weitere Verknüpfung gesehen, weil sie bereits vorhanden ist, aber aus Sicht der Bezirke zu wenig wahrgenommen wird: *„Es funktioniert aus Sicht der Bezirke deshalb nicht, weil ihre Interessen möglicherweise abgebügelt werden.“*
- Die Verknüpfung wird zwar zur Gewährleistung eines besseren Informationsflusses als sinnvoll erachtet, aber man fühlt sich nicht zuständig: *„Wir steuern die Bezirke nicht, wir sind nicht für die Bezirke zuständig ... die Bezirke sind bei einer anderen Behörde angesiedelt und organisieren sich dann auch noch selbstständig.“* Es wird vorgeschlagen, die bereits vorhandenen Institutionen wie die Stadtentwicklungsbehörde, Fachbehörden und das Senatsamt für Bezirksangelegenheiten zu nutzen.
- Ebenfalls wegen des besseren Informationsflusses sollte die Verknüpfung zwischen Stadtstaats-, Bezirks- und Ortsteilebene über die Hamburger Initiative angeregt werden, allerdings waren damit deutliche Bedenken gegenüber der Bezirks- und Ortsteilebene verbunden: *„Das wäre nicht schlecht, wenn solche Initiativen einen kleinen Haken an die Hamburger Initiative legen, was Vorteile und Nachteile hat. Der Vorteil ist, man wird wahrgenommen und wird vielleicht auch ernst genommen. Dadurch eröffnet man sich ganz andere Aktionsmöglichkeiten. Der Nachteil ist, dass man regelmäßig berichten muss, was man tut.“*

- Zur Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsbasis wird ausdrücklich ein Gremium gefordert, d. h., *„dass man runtergebrochen auf bestimmte Regionen, in denen man handeln will, ein Gremium benötigt, das eben was anderes ist als die herkömmliche Stadtteilkonferenz.“* Dieses Gremium sollte die Aufgabe übernehmen, *„die Angebotsqualität etwas zielgerichteter für einen Stadtteil zu gestalten. Entscheidende Akteure vor Ort und die Fachbehörden müssten dann ihre Zuständigkeiten, die sie für diesen Bereich haben, delegieren, also nicht auf Dauer abgeben, sondern delegieren in dieses Gremium.“*

(4) Problemlösungsstrategien zum Aufbau erfolgreicher Kooperationsnetze aus Sicht der Befragten

Bei der Auswertung dieser Fragen fiel auf, dass die Expertinnen und Experten auf Landesebene zu den Problemlagen für Kooperationen – wie bereits oben erwähnt – die subjektiven Faktoren, die sich unmittelbar aus der Funktion und der Einbindung der Person in ihrer Organisation ergeben, am häufigsten nennen und am ausführlichsten beschreiben. Im Gegensatz dazu werden zu den Problemlösungsstrategien am häufigsten strukturelle Faktoren genannt und ausführlich konkretisiert, im Einzelnen:

- Verbesserung der Rechtsgrundlagen: Hier wurden zwei Beispiele genannt: *„... Wunschvorstellung, Teile des Sofortprogramms in das SGB III zu integrieren oder das Sofortprogramm dauernd sozusagen anzulegen, bis wir nicht mehr so viele Probleme haben.“* *„Das würde bedeuten, dass man neben den individuellen Rechtsansprüchen bei diesen Transferleistungen (= Transferleistungen, die in einen Stadtteil fließen aufgrund individueller Rechtsansprüche der dort lebenden Menschen, wie z. B. Sozialhilfe, Erziehungshilfe, Unterhaltsvorschussgesetz etc.) auch infrastrukturelle Gewährleistungsverpflichtungen rechtlich verankert und sie auch quantifiziert, d. h., dass bestimmte Mindestgelder für bestimmte Infrastrukturprogramme zur Verfügung stehen müssen, und die müssen dann im Wesentlichen durch Umfinanzierung aus der Sozialhilfe und aus dem Arbeitsförderungsgesetz, aus Jugendhilfeleistungen finanziert werden. Wenn man 10% für den Anfang der Mittel, die über Individualförderung in einen Stadtteil gehen, wenn man die bündeln könnte für eine infrastrukturelle Förderung und dann z. B. dort auch Beschäftigungsangebote gerade für Sozialbenachteiligte schaffen könnte.“*
- Gemeinsame Budgets für Kooperationen: *„Vor allem sollten aber die Haushaltsmittel der verschiedenen Bereiche von vornherein in einer bestimmten Höhe festgelegt werden, die zur Realisierung zur Verfügung stehen. Das ist sehr wichtig, sonst hat man nachher ein gutes Konzept, und dann stellt man fest, dass auch die Verknüpfung von Finanzierungsinstrumenten abgestimmt sein muss, also man braucht eine gemeinsame Haushaltsstrategie. Falls dies nicht möglich ist, muss man die Dinge, die man verknüpfen will, über den Haushaltsbeschluss der Bürgerschaft als Gesamtkonzept, also politisch, durchsetzen.“*
- Gemeinsame Verwaltung der Mittel: *„... dass nicht Haushaltsleute aus drei verschiedenen Behörden alle parallel die Mittel verwalten, sondern dass eine Stelle federführend ein solches Budget verwaltet ... also mit einem Drittel des Arbeits-*

aufwandes, den vielleicht drei Leute hätten. Damit hätte man im Grunde genommen eine Ökonomisierung auch des Personaleinsatzes mit der Verwaltungsform erreicht, wenn man umgekehrt auf der Ebene der strategischen Steuerung sicher auch mehr Zeit investieren muss in die Verknüpfung der verschiedenen Politikbereiche."

- Erweiterung der Budgets. *„Ich glaube, dass wir erweiterte Budgets brauchen ... Das bedeutet dann auch, dass wir im Rahmen dieser Budgets eine große Freiheit im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Geldern haben, unabhängig davon, aus welchem ursprünglichen Politikbereich sie einmal kommen, weil sie ja gemeinsam zur Zielerreichung eines bestimmten Zweckes sind."*
- Variationen zur teilnehmerbezogenen Förderung: *„Im Benachteiligtenprogramm hat man das teilweise schon getan, dass man auf die Staffelfinanzierung gegangen ist, ... aber in der Berufsvorbereitung gilt nach wie vor die teilnehmerbezogene Finanzierung, und weil dort die Abbruchquoten nach wie vor zwischen 20 und 40% sind, ist keine stabile Finanzierungsgrundlage für die Träger gewährleistet."*
- Projektpartnerschaften vor Ort: *„In dem Moment, wo ich Projektpartnerschaften vor Ort habe und damit sozusagen eine gemeinsame Angebotsverantwortung, kriege ich ja einen sehr sensiblen alltagsorientierten Rückmeldungsprozess. Es gibt Ausgangseinschätzungen von verschiedenen Institutionen, und es gibt Alltagserfahrungen, die sich dann aneinander reiben. Dann gibt es aber die Notwendigkeit, im Alltag Lösungen zu finden, die führen nach meinen Erfahrungen dazu, dass dann was gefunden wird, das letztendlich von beiden Seiten getragen wird. Daraus entwickelt sich dann auch eine große Ausstrahlungskraft. Das ist im Grunde so eine Art best-practice-Politik, die sich dann auch auf das Feld auswirkt, weil die Agenten der verschiedenen Lager aufgrund solcher Erfahrungen profitieren."*
- Evaluation: *„Die unterschiedlichen Programme muss man durch Evaluationsprozesse stärker überprüfen, und zwar nicht auf so einer groben statistischen Ebene, wie viele Abbrecher gibt es und wie viel erfolgreichere Vermittlungen dann in den ersten Arbeitsmarkt, in den Ausbildungsstellenmarkt, sondern auch bei den ja bekannten sozusagen relativ hohen Abbruchquoten ... Analyse der Zugänge, Analyse der Programmstrukturen, aber auch Analyse der Faktoren, warum Jugendliche scheitern ... Wir brauchen qualitativ gut evaluierte Projekte, um zielgenauer Unterstützung anbieten zu können; ... und dann ist der zweite Teil, dass man auch mal in qualitative Interviews einsteigt mit den Agenten des Systems, eben auch bei den Jugendlichen selbst, um an bestimmte Bedingungen heranzukommen." Mit der Evaluation der Programme und Maßnahmen sollten nach Ansicht der Expertinnen und Experten „... überwiegend externe gut qualifizierte Forscher beauftragt werden ... es müsste eine Rückkopplung auf Prozesse der Selbstevaluation erfolgen zur Erfassung von Qualitätskriterien, die dann unabhängig von einer Außenansicht weiterentwickelt werden können."*
- Gemeinsame Fortbildungen, Workshops usw.: *„Um den Geist noch verstärkt zu entwickeln, der aus dieser klassischen Ressort- und Institutionszuständigkeit*

herausführt, wird es notwendig sein, Zukunftswerkstätten und andere Methoden einzusetzen, gerade zum Anfang solcher Entwicklungen."

- Entwicklung einer anderen Interaktions- und Arbeitskultur durch externe Moderation und Prozessevaluation: *„Ich denke, dass man offen und respektvoll miteinander umgehen und sich als Fachmensch einbringen soll und nicht immer nur eine Rolle spielen. ... Eine Sachproblematik offen zu beschreiben und erst dann zu überlegen, wo sind jetzt Interessenpunkte und nicht als Rollenträger. Offenheit und Vertrauen schaffen und sich nicht gegenseitig vorführen.“* *„Leisten sollte dies (gemeint war eine Veränderung der Arbeitskultur) eine externe Moderation, die habt ja in solch einem Prozess eine sehr hohe Bedeutung.“*
- Gemeinsame Fachtagung zur Förderung der Transparenz über die vorhandenen Gremien: Auf dieser Fachtagung sollte in einem ersten Schritt jedes Gremium durch eine Stellvertreterin/einen Stellvertreter umfassend vorgestellt werden. In einem zweiten Schritt sollte geprüft werden, wie man sich gegenseitig unterstützen kann, um so auch zu vermeiden, dass Gremien nebeneinander arbeiten.

8.2.2 Bezirksebene

Es wurden insgesamt vier Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern sozialstaatlicher Institutionen in den beiden ausgewählten Bezirken (vgl. Kapitel 2) Eimsbüttel und Nord durchgeführt. Die meisten von ihnen geben an, nicht in einem Gremium zur vorberuflichen und beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechteren Startchancen mitzuwirken oder als Gast daran teilzunehmen. Ausdrücklich wird nur der RAZ-Beirat genannt, d. h. der Beirat zu dem Projekt „Ran an die Zukunft“ im Stadtteil Eidelstedt in Eimsbüttel, der sich mit der Aufgabenverteilung zwischen Schulen, Trägern und Berufsberatung und gegenwärtig auch mit dem geplanten Projekt „RegioNet“ beschäftigt. Die Mitwirkung der für die Bezirksebene befragten Expertinnen und Experten in für die Pilotstudie relevanten Gremien ist also sehr gering.

(1) vorhandene Kooperationen in Hamburg, um auf den individuellen Bedarf zielende, individuelle, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln

Die Antworten zu dieser Frage fallen wenig ergiebig aus: Es wird ein Stadtteilarbeitskreis genannt: *„Da gibt es einen Arbeitskreis, der ein Konzept entwickelt hat für eine erfolgreiche Vernetzung von Schulen und Jugendhilfeeinrichtungen bezogen auf die Verbesserung der Zugangschancen benachteiligter junger Menschen zum Arbeitsmarkt.“*

Es werden eine Arbeitsgruppe der bezirklichen Entwicklungsplanung sowie der Arbeitskreis Schule und Nachbarschaft aufgeführt, die nach Kenntnis der Befragten zu Themen der beruflichen Bildung arbeiten.

Besonders hervorgehoben wird der Beirat zu „RAZ“ bzw. „RegioNet“ im Stadtteil Eidelstedt, Bezirk Eimsbüttel, aufgrund seiner effizienten und effektiven Arbeits- und Interaktionskultur.

Detaillierte Angaben über Arbeitsinhalte und Effektivität, auch zu anderen Gremien, werden nicht geäußert.

Insgesamt ist es für die Bezirksebene nicht möglich, ein klares Bild der existierenden Kooperationen, bezogen auf das verfolgte Ziel individueller, kohärenter, betriebsnaher Förderwege zu entwerfen. Nach eigenen Angaben der Expertinnen und Experten sind Kooperationen nur vereinzelt und informell vorhanden, z. B. in Form persönlicher Kontakte zu den Bildungsträgern, dem Arbeitsamt, dem Wirtschaftsbeauftragten des Bezirksamtes, dem Bezirksamtsleiter, dem Schulinformationszentrum, zu Schulen und Betrieben. Es existieren gute informelle Kontakte von Seiten der Sozialämter zur BAGS, die in Finanzierungsfragen aktiv und lösungsorientiert unterstützt.

Darüber hinaus besteht auf der Bezirksebene auch keine genaue Kenntnis über die vorhandenen Gremien, insbesondere auf Stadtstaatsebene: *„Ich weiß, es gibt so Arbeitskreise zwischen der Stadt und dem Arbeitsamt, dass sich da die zuständigen Leute absprechen. Das kann ich nicht so richtig abschätzen, weil ich nur in einem Gremium drin war, offensichtlich gibt es auch mehrere Gremien, und manche Kollegen sind dann in zwei, drei, vier, fünf Arbeitsgruppen, wo dann teilweise das Gleiche besprochen wird. Mehr weiß ich nicht.“*

Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass es auf Bezirksebene zum einen nur in einem Stadtteil entwickelte Kooperationen gibt. Zum anderen ist der Informationsstand über in Hamburg vorhandene Gremien und Kooperationsansätze außerordentlich gering, so dass der Eindruck entsteht, dass es keinerlei Verbindungen zwischen den einzelnen Bezirken einerseits und vor allem zwischen der Bezirks- und Stadtstaatsebene andererseits gibt. Diese kritische Interpretation der Befragungsergebnisse wird durch die von den Expertinnen und Experten genannten Problemlagen vollständig bestätigt.

(2) Problemlagen beim Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationsnetzen

Wiederum in Anlehnung an die oben genannten Faktorengruppen (vgl. Kapitel 3.3) wurden von den vier Expertinnen und Experten der Bezirksebene folgende Problemlagen genannt, wobei deutlich die strukturellen Faktoren überwiegen und Faktoren zu Interaktions- und Arbeitskultur gar nicht benannt werden:

Subjektive Faktoren:

- fehlende Motivation zu kooperieren aufgrund mangelnder Innovationsbereitschaft,
- keine Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperationen wegen „Betriebsblindheit“,
- Frustrationen aufgrund der immer mehr geforderten „Erfolgsstatistik“ zur beruflichen Eingliederung Jugendlicher mit schlechteren Startchancen.

Subjektive Faktoren aus der organisatorischen Einbindung:

Hier werden Informations-, Kommunikations- und Interessensprobleme zwischen den jeweiligen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern genannt, die sich nicht nur durch die institutionelle Einbindung, sondern auch aus den unterschiedlichen professionellen Sicht- und Interpretationsweisen begründen lassen: *„Wir haben sehr unterschiedliche Professionen, die da zusammen arbeiten und wo es schwierig ist, ein gleiches Interesse zu finden. Im Sozialamt haben wir Verwaltungsmenschen, die eigentlich mit Sozialhilferecht befasst sind, und eigentlich keine Sozialpädagogen, und da müsste man sich überlegen, wie man entsprechende Kooperationen zu Jugendhilfe-einrichtungen hinkriegen kann.“* Durch die verschiedenen Professionen kommt es zu unterschiedlichen Festlegungen der jugendlichen Zielgruppen, der pädagogischen Inhalte und Zielsetzungen sowie zu abweichenden Interpretationen der Maßnahmeerfolge.

Strukturelle Faktoren:

- Kein institutionalisierter und transparenter Informationsfluss über Absprachen und Entscheidungen zwischen Landesebene und Bezirksebene: Nach Aussagen der Expertinnen und Experten kommen Absprachen und Entscheidungen auf bezirklicher Ebene mit erheblicher Zeitverzögerung an oder sind durch viele behördliche Filter gelaufen, so dass sie häufig inhaltlich nicht mehr mit dem ursprünglichen Inhalt übereinstimmen: *„Bei den top-down-Prozessen ist es so, dass die Informationen gar nicht unten ankommen und es wenig Kommunikation mit der Ebene vor Ort gibt.“* Dies führt zu unterschiedlichen Handlungskonzepten. Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Ebenen oder mögliche Boykotte in der Umsetzung der Entscheidungen auf bezirklicher Ebene sind damit vorprogrammiert.
- Inkompatibilität der Organisations- und Arbeitsstrukturen der verschiedenen Behörden und Institutionen: Beispielhaft werden hier die strukturellen Unvereinbarkeiten von Arbeitsamt und städtischer Verwaltung, von Berufsberatung und Schulen erwähnt, die als kooperationshemmend empfunden werden, da unterschiedliche Personal- und Zeitressourcen zur Verfügung stehen, die eine Arbeitskontinuität behindern. *„Ich habe festgestellt, dass die Strukturen der Institutionen nicht gut zusammen funktionieren und die Organisationsformen auch überhaupt nicht übereinstimmen. Das Schulinformationszentrum hat eine andere Organisationsform. Die haben nicht so viele feste Kräfte, das heißt, da ist heute der und morgen der zuständig. ... Es gibt keine Kontinuität.“* Erschwerend kommt nach Aussage der Expertinnen und Experten die Einführung der neuen Steuerungsmodelle hinzu, weil in den Bezirken stärker dezentralisiert wird, während gleichzeitig in den Fachbehörden ein Bestreben nach stärkerer Zentralisierung festgestellt wird. Die Umstellung der Organisationsstrukturen in der BAGS wird ebenfalls als hemmend für den Bezirk beschrieben, da die BAGS ihre Strukturen auf Programme umgestellt hat, d. h., es gibt jetzt einzelne Programmansprechpartnerinnen und Programmansprechpartner, die für die ganze Stadt und nicht mehr für einzelne Bezirke zuständig sind. In der BAGS gibt es keine für die soziale Stadtteilentwicklung in den Bezirken zuständigen Personen. Hier sollte nach Ansicht einzelner Expertinnen und Experten eine einheitliche Entscheidung für dezentrale oder

zentrale Organisationsstrukturen getroffen werden, die für alle Ebenen gleichermaßen gilt.

- Mangelnde Transparenz im gesamten Fördersystem: *„Es ist niemandem so richtig klar, wann ist welche Förderung für den Einzelnen das Beste.“* *„Es finden keine Absprachen darüber statt, wer welche Zielgruppe fördert und welche finanzielle Grundlage dafür die richtige wäre.“* Mangelnde Abstimmung in den verschiedenen Zuständigkeitsbereichen und ein unterschiedliches Verständnis über die Zielgruppen aufgrund der organisatorischen Einbettung in die jeweils eigene Institution führen zu einem undurchschaubaren Nebeneinander von Fördermaßnahmen. Die mangelnde Transparenz der vorhandenen Förderangebote wird durch die Befragten immer wieder hervorgehoben.
- Sechsjährige Haushaltskonsolidierung: Sie führt zu einer Ausdünnung der Regelangebote und zur Veränderung der Arbeitsrahmenbedingungen.
- Einführung von neuen Steuerungsmodellen: Diese führt zu Personalengpässen und Stellenrotationen, gerade in den Bezirksarbeitsämtern. Die Situation wird dadurch verschärft, dass Beschäftigte unter Umständen nicht länger als ein halbes Jahr in einem Zuständigkeitsbereich arbeiten und nicht über geeignete Arbeitsbedingungen verfügen.
- Unterschiedliche Fördersystematiken in den gesetzlichen Grundlagen: *„Die Aufstockung der Förderung durch unsere Sozialhilfe, das ist zum Beispiel immer so ein Punkt, wo sich die Behörden aneinander reiben, eigentlich nur aus haushaltsrechtlichen Gründen. Nicht dass irgendeine Institution Vorteile davon hätte, dass der Jugendliche abbricht, sondern es ist wirklich nur eine Frage: Ich darf das machen mit meinem Geld, und deswegen mache ich es auch, egal was es für Folgen hat. Aus meiner Sicht ist das ein großer Nachteil. Da müsste man das Haushaltsrecht mal überprüfen, ob es nicht einer sachgerechten Lösung im Wege steht.“* Die Unübersichtlichkeit und teilweise Unvereinbarkeit der vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten wird kritisiert, die Finanzierungssysteme scheinen nie ganz zu passen und Finanzmittel, die kleinräumlich, zeit- und bedarfsnah zur Lösung von akuten Problemen bereit stehen könnten, existieren nicht.

Bei einzelnen der auf der Bezirksebene genannten strukturellen Problemfaktoren gibt es hohe Übereinstimmungen mit den Äußerungen der Expertinnen und Experten der Stadtstaatsebene, insbesondere die unterschiedlichen Fördersystematiken und die fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten sozialräumlicher Angebote betreffend. Deutliche Abweichungen gibt es jedoch bei der Inkompatibilität der in den beteiligten Institutionen vorhandenen Organisationsstrukturen, bei der mangelnden Transparenz über alle in Hamburg vorhandenen Förderangebote und vor allem bei der Frage des Informationsflusses zwischen der Landes- und der Bezirksebene.

(3) Vorschläge und Visionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure für erfolgreiche Kooperationsnetze

- Gemeinsam vertraglich festgelegte Ziel- und Aufgabendefinition, in der ein pädagogisch qualitativer Mindeststandard beschrieben wird: *„Es ist notwendig, dass sich die Fachleute zusammensetzen, auch aus anderen Berufsfeldern, auch die Schnittstelle zum Jugendamt nicht zu vergessen, und dann tatsächlich zu gucken: Wie sehen denn unsere Jugendlichen aus, die wir in die Maßnahme bringen und wie könnte für die aufgrund der individuellen Lage ein mögliches Setting aussehen?“*
- Aktionskonferenzen oder Fallbesprechungen, in denen nach der Hälfte der Fördermaßnahmen eine Beurteilung der jeweiligen Benachteiligten nach individuellen und erfolgsorientierten Gesichtspunkten stattfinden soll.
- Quantitative und qualitative Verbesserung der Personalstruktur in allen beteiligten Ämtern, auch durch Weiterbildungen in Psychologie und Pädagogik für die Berufsberatung sowie in Moderationstechniken und Betriebswirtschaft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfe. Durch diese Maßnahmen wächst das gemeinsame Verständnis, und Konflikte wären leichter zu bearbeiten.
- Stärkere Einbeziehung der Kammern, Innungen, Verbände und Betriebe, auch zur Einrichtung von *„Ausbildungspools“*.
- Einrichtung einer *„Vernetzungsagentur“* auf Stadtteilebene mit einer Quartiersentwicklerin/einem Quartiersentwickler, die/der in den Stadtteilbüros direkt vor Ort zu erreichen ist und Kooperationsprozesse initiiert und sich als Evaluations- und Prozessbegleitung mit entsprechendem Berichtswesen versteht: *„Gerade in Arbeitsfeldern, die unübersichtlich sind und wo es erforderlich ist, dass große, erst mal in sich abgeschottete Systeme miteinander kooperieren – Beispiel Schule und Jugendhilfe, das ist immer so ein Thema, da kann es gut sein, eine Vernetzungsagentur zu haben, die alles anschiebt. Die dann aber das Ziel haben muss, sich nach einer Anschubphase, ich rede da von mehreren Jahren, zurückzuziehen. Aber die Strukturen soweit vorzubereiten vor Ort, dass sie auch alleine lebensfähig sind. Aber ich denke, das müsste eher auf Stadtteilebene stattfinden und nicht auf einer Hamburger Ebene.“*
- Verbindung zwischen Bezirks- und Stadtstaatsebene: Auf der Ebene des Stadtstaates sollen entsprechende Strukturen entschieden und gelegt werden, so dass die Vernetzungsagenturen auf den Ebenen des Ortsteils oder des Bezirks arbeiten können. Ausdrücklich wird jedoch darauf hingewiesen, dass sich die Kooperation zwischen der unteren und oberen Ebene nicht so gestalten darf, dass auf der lokalen Ebene keine Zusammenarbeit und Vernetzung mehr möglich ist.

(4) Problemlösungsstrategien zum Aufbau erfolgreicher Kooperationsnetze aus Sicht der Befragten

- Gemeinsame Fortbildungen und Hospitationen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure: *„Was ich mir vorstellen könnte und das müsste dann institutionalisiert sein, dass man gegenseitig hospitiert. Das heißt, dass man sagt, jemand, der in diesem Bereich arbeitet, der muss auch soundsovielen Tage im Jahr mal in einem anderen Bereich mitarbeiten, dass man mal tauscht. Das könnte ich mir vorstellen.“*
- Externe Moderation, Evaluations- und Prozessbegleitung.
- Abschaffung des § 26 BSHG und die Überprüfung des geltenden Haushaltsrechts.

8.2.3 Ortsteilebene

Hier wurden drei Expertinnen- und Experteninterviews durchgeführt. Die Befragten wirken in folgenden Gremien als Mitglied mit:

- RaZ-Beirat
- Eidelstedter Regionale Berufsvorbereitung
- Vorbereitungsgremium RegioNet
- Arbeitskreis Schule – Wirtschaft
- Unterarbeitsgruppe des Arbeitskreises Schule – Wirtschaft: *„Integration von Menschen mit geistiger Behinderung“*
- Eimsbüttler Schulkonferenz.

Darüber hinaus sind die Expertinnen und Experten in überregionalen Gremien und Arbeitskreisen vertreten, z. B. in der Arbeitsgruppe der BAGS in Verbindung mit dem Arbeitsamt, des Berufsbildungsausschusses der Handelskammer Hamburg.

Der Aufsichtsrat des Berufsbildungswerkes wurde ebenfalls genannt, allerdings ist in diesem Gremium kein Experte vertreten.

(1) Vorhandene Kooperationen in Hamburg, um auf den individuellen Bedarf zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln

Die Zahl und die Situation der Gremien auf Stadtteilebene stellt sich für die beiden ausgewählten Ortsteile Eidelstedt und Langenhorn vollständig gegensätzlich dar. Während es in Eidelstedt sehr viele Gremien und Arbeitskreise zur beruflichen Bildung gibt, so dass es schwer fällt, eine strukturierte und qualifizierte Übersicht zu geben, werden für Langenhorn gar keine Gremien genannt.

Im Ortsteil Eidelstedt sind die Aufgaben- und Zieldefinitionen nicht immer eindeutig zu klären, über die Mitglieder sowie die Effektivität und Effizienz der Gremien werden widersprüchliche Angaben gemacht. Im Folgenden wird dennoch versucht, ein Bild der vorhandenen Gremien auf Ortsteilebene zu entwerfen, um eine Vorstellung von der Vielzahl der vorhandenen Gremien in Eidelstedt geben zu können:

- Beirat zum Projekt „Ran an die Zukunft“ (RaZ), der sich auch mit dem Projekt „RegioNet“ beschäftigt,
- Eidelstedter Regionale Berufsvorbereitung,
- Ableitungsleiterkonferenzen der Schulbehörde,
- Beirat QUAS,
- Stadtteilkonferenzen,
- Stadtarbeitskreise,
- verschiedene Gremien der Behörde der sozialen Stadtentwicklung,
- Eimsbüttler Schulkonferenz,
- Dezernatssitzungen zum Thema Berufsbildung und Integration in Ausbildung und Arbeit,
- Schulleiterkonferenzen.

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie zeigt aber, welches Durch- und Nebeneinander in Eidelstedt herrscht. Aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Interviews gelingt es nicht, ein klares Aufgabenprofil der einzelnen Gremien zu zeichnen: Die Palette der genannten Inhalte reicht von *„Es werden alle paar Monate Gespräche zum Thema geführt“* über *„Wir führen Entwicklungs- und Konzeptionsgespräche“* bis hin zu *„Wir betreiben konsequente Projektumsetzung und -begleitung.“* Interessant ist im Zusammenhang der Gremienvielfalt auf Ortsteilebene, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst nachlassendes Engagement beklagen. Ferner wird kritisiert, dass zunehmend in den Gremien verbindlich getroffene Absprachen nicht eingehalten werden. Aus den Interviews lässt sich für die Ortsteilebene eine gewisse ‚Gremienmüdigkeit‘ und stellenweise auch Ärger wegen abnehmender Effektivität herauslesen. Außerdem wird erwähnt, dass durch Personalverschiebungen wichtige engagierte und kreative Personen die Gremien verlassen haben. Diese Lücken konnten bisher nicht gefüllt werden. Zusätzlich macht sich Unmut darüber breit, *„immer nur die gleichen Gesichter zu sehen.“* Geringe Entscheidungskompetenzen werden beklagt und damit verbunden geringe Umsetzungsmöglichkeiten von erstellten Konzepten auf der Ortsteilebene.

Die Ortsteilebene ist in Eidelstedt an den internen Arbeitskreisen des Jugendamtes momentan noch nicht beteiligt. Im Gegenrichtung findet jedoch eine Beteiligung des Jugendamtes an Stadtteilgremien statt.

Insgesamt zeigt sich in den Interviews, dass ein dringender Handlungsbedarf besteht, und zwar in zwei Richtungen: Zum einen ist in Ortsteilen wie Langenhorn, in denen bisher keine Kooperationen in Form von Gremien vorhanden sind, ein Kooperationsnetz zu initiieren und aufzubauen. Zum anderen ist in Ortsteilen wie Eidelstedt die „unübersichtliche“ Gremienlandschaft im Sinne der Befragten inhaltlich und organisatorisch neu zu strukturieren, um das angestrebte Ziel individueller, betriebsnaher, kohärenter und flexibler Förderwege zu realisieren.

Bemerkenswert ist jedoch, dass für Eidelstedt ausdrücklich vier Projekte herausgestellt werden, in denen bereits versucht wird, individuelle Förderwege in ersten Ansätzen zu realisieren: 1) RaZ: „Ran an die Zukunft“, 2) in Planung RegioNet, ein Projekt zum Übergangmanagement zwischen Schule und Beruf, 3) QUAS, eine duale Variante der schulischen und außerschulischen Berufsvorbereitung, und 4) das NASCHEI-Projekt, die „Nachbarschaftsschule“ in Eimsbüttel, angesiedelt beim Bezirksamtsleiter. Interessant ist, dass sich aufgrund der in Eidelstedt vorhandenen Kooperationen im Kontext einzelner Projekte weitere Projekte ergeben haben, eine Entwicklung, die auf die Kreativität von Kooperationsnetzen verweist: Die erste Stufe war, *„dass wir im Bereich der Versorgung, der regionalen Versorgung von Jugendlichen, ... gemeinsam das Projekt QUAS-Eidelstedt entwickelt haben, und damit kann man sagen, das ist die erste Arbeitsgruppe RegioNet gewesen, die diese QUAS-Maßnahme gemacht hat, oder das war die QUAS-Arbeitsgruppe, und daraus hat sich dann praktisch identisch die Gruppe gebildet, die dann den Verein RegioNet Eidelstedt gebildet hat.“*

Darüber hinaus werden in Eidelstedt besonders die kooperativen Kontakte zwischen der Berufsberatung und dem Schulinformationszentrum sowie den Berufsschulen hervorgehoben: *„Es gibt hier in Hamburg das Schulinformationszentrum, wo jede Schule anrufen und fragen kann, welche Maßnahmen habt ihr, ist Schüler K bei euch gewesen, habt ihr ihn beraten, in welche Richtung habt ihr ihn beraten, war ein Lehrer mit, die Mutter, was ist dabei rausgekommen?“* Diese vorhandene Struktur wird von allen Befragten als sehr hilfreich angesehen, um Informationsdefizite auszugleichen und einen Überblick über den Werdegang der Jugendlichen zu behalten. Nach Meinung der Expertinnen und Experten müsste diese Zusammenarbeit weiter ausgebaut werden.

Institutionalisierte Kooperationen mit höheren Verwaltungsebenen bestehen nach Angaben der Befragten nicht in ausreichendem Maße: *„Das geht los bei uns in der Schulbehörde, dann haben wir Amt S und Amt B, also allgemeinbildende Schulen und Berufsschulen, und dort gibt es wenig Kooperation. Die Ämter würden die Zusammenarbeit gern verstärkt sehen, sogar der Schulrat kümmert sich direkt um die Zusammenarbeit, aber das kommt unten in den Schulen nicht unbedingt an.“* Damit werden bereits erste Problemlagen angesprochen.

(2) Problemlagen beim Aufbau von regionalen/lokalen Kooperationsnetzen

Subjektive Faktoren:

- individuelle „Verschleißerscheinungen“ im Sinne von ‚burning-out‘ durch die oft belastende Arbeit mit den Jugendlichen,
- mangelndes Interesse, mit der oberen Hierarchieebene zusammen zu arbeiten.

Subjektive Faktoren aus der organisatorischen Einbindung:

- Konkurrenz, „Besitzstandswahrung“ und Ressortdenken mit gezieltem Zurückhalten von Informationen: *„Wenn ich jetzt mal in einer Konferenz bei den Schulen nachfrage, was denn mit den Innovationsfonds bei der BSJB ist und wie sie das nutzen. Dann wird auch bei anderen bekannt, dass bei diesen Fonds andere Kooperationspartner mit einer Schule gemeinsam was machen könnten, so dass der ganze Stadtteil oder auch andere Kooperationspartner davon profitieren könnten. Das wird gar nicht erzählt. Ich vermute mal, dass man diesen Fond für sich alleine behalten will und nicht kooperieren möchte und anderen kein Stückchen abgeben möchte.“*
- Mangelnde Kenntnisse und mangelndes Bewusstsein für die Gestaltung offener Kommunikationsprozesse und transparenter Informationswege in den Institutionen.
- Hemmnisse und Kommunikationsbarrieren aufgrund unterschiedlicher Professionen: Nach Ansicht mehrerer Expertinnen und Experten sei es schwierig, auf der einen Seite mit Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen und auf der anderen Seite mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Betrieben zusammen zu arbeiten. Beide Gruppen sprechen aufgrund ihrer Ausbildung eine andere Sprache, besitzen ein unterschiedliches Ziel- und Aufgabenverständnis.
- Einschätzung mangelnder Fachkompetenz auf Ortsteilebene: *„Ich merke sehr deutlich, diejenigen, die auf der Landesebene eingebunden sind, die sind auch auf der Stadtteilebene in der Lage, konzeptionell zu arbeiten und Maßnahmen zu initiieren. Diejenigen, die ausschließlich auf der Stadtteilebene arbeiten, sind kaum, oder ich würde sagen nicht in der Lage, schwer in der Lage.“*
- Zeitmangel: *„Bei dem Thema hier habe ich ja ein ganz großes Problem: die Schulen. Denn da mache ich ständig die Erfahrung: Prinzipiell vormittags können sie nicht, alle nicht. Am Nachmittag finden dann immer ausgerechnet Konferenzen statt, wenn man sich treffen will. Das kommt dann bei uns so rüber, und dann gibt es höchstens ein paar engagierte Leute, die das zu ihrem Thema gemacht haben. Ein Großteil aller Lehrer, selbst wenn die mit Berufsbildung zu tun haben, sehen es gar nicht als ihren Job an und sagen, das hat mit Schule nichts mehr zu tun, es geht uns zu weit und da machen wir nicht mit. Und die sehe ich dann auch nicht mehr als richtige Partner an.“*

An dem letzten Zitat zeigt sich deutlich, wie subjektive Faktoren, die sich aus der jeweiligen Persönlichkeit ergeben, und subjektive Faktoren, die sich aus der Einbindung der beteiligten Personen in ihre Organisation begründen lassen, einander verstärken und so erfolgreiche Kooperationen verhindern können. Gleichzeitig wird durch den Zeitmangel eine offene Konfliktbewältigung erschwert, weil die Interaktionsmöglichkeiten durch die Beteiligten selbst eingeschränkt werden.

Faktoren bezüglich Interaktion, Kommunikations- und Arbeitskultur:

Hier wird angegeben, dass Absprachen, die in den Gremien getroffen werden, nicht eingehalten werden. Man arbeitet nicht miteinander, sondern *„gegeneinander, wie ich es häufig in den Hamburger Ausbildungsgremien, leider Gottes, erleben muss.“*

Strukturelle Faktoren:

- Inkompatibilität der Organisationsstrukturen in den einzelnen Stadtteilen und beteiligten Institutionen: Besonders wird hier die Organisation der Berufsschulen herausgestellt, die nicht auf Stadtteile, sondern auf die Stadt Hamburg bezogen und zentral angesiedelt sind. Zudem besitzt das Amt für Berufsbildung und Weiterbildung andere Strukturen als das Arbeitsamt, das Jugendamt ist noch einmal anders strukturiert, die Träger, die vom Arbeitsamt finanziert werden, unterliegen anderen Strukturen und Spielregeln, das Gleiche gilt für die jeweiligen Kompetenzen und Gestaltungsfreiräume. Hier sehen die meisten Expertinnen und Experten eine sehr komplexe Aufgabenstellung, die im Hinblick auf die Implementation von Kooperationsbezügen bearbeitet werden muss.
- Vertikaler Organisationsaufbau: Alle beteiligten Institutionen sind *„vertikal organisiert ... , die Berufsschulen sind vertikal, das Arbeitsamt, die Jugendämter sind zwar regional, aber in sich wieder vertikal. Es gibt meines Wissen keine institutionalisierte horizontale Struktur. Es gibt nur die Stränge von den Zentralen nach unten, aber keine Quervernetzung.“*
- Keine Transparenz in Bezug auf Förderangebote und individuelle Förderwege von Jugendlichen: Die Maßnahmen und Angebote werden im Stadtteil nicht gebündelt und transparent gemacht, die Unübersichtlichkeit des individuellen Werdegangs eines Jugendlichen wird bemängelt. Es existiert keine Stelle, die diese Informationen dokumentiert und für die Gestaltung entsprechender Förderangebote zur Verfügung stellt.
- Nicht ausreichende Einbindung der Jugendhilfe.
- Mangelnde Transparenz in Vergabeverfahren, so dass auf Ortsteilebene der Eindruck genannt wird, Gelder nach dem *„Gießkannen-Prinzip“* zu vergeben. Das erhöht den Druck auf die einzelnen Träger und Institutionen und ist somit nicht geeignet, das Feld für eine vertrauensvolle Kooperation zu öffnen.
- Konkurrenz- und Ressortdenken ist nach Ansicht der Befragten weit verbreitet.

Zum Abschluss der Schilderungen der Expertinnen und Experten zu den Problemlagen ist von besonderem Interesse, dass einige von ihnen einschränkend angeben, dass

Probleme nur auf institutioneller und struktureller Ebene vorhanden sind. Im Gegensatz dazu werden die informellen Kontakte als durchaus gut bewertet. Insgesamt wird nach diesen Äußerungen die lokale Arbeit nur abgesichert durch informelle Kontakte zu den Behördenspitzen. Die Durchsetzung von Konzepten ist nur informell zu erreichen, dies gelingt auf dem eigentlichen Dienstweg oft nicht.

(3) Vorschläge und Visionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure für erfolgreiche Kooperationsnetze

Zu dieser Frage wird von mehreren Akteurinnen und Akteuren eine „*Vernetzungsagentur*“ favorisiert, deren Aufbau und Aufgaben allerdings im Verständnis der Expertinnen und Experten stark variieren:

Einmal wird ein offizielles Gremium gewünscht, das mit Personen der oberen und unteren Hierarchieebenen gleichmäßig besetzt ist und größere, sprich autonomere Entscheidungskompetenzen auf Stadtteilebene besitzt.

Andere möchten die „*Vernetzungsagentur*“ nur auf Entscheidungsträgerinnen- und Entscheidungsträgerebene ansetzen. Die Zusammensetzung der Teilnehmerschaft schließt die unteren Hierarchieebenen aus, es sollten nur die obersten Spitzen vom Arbeitsamt, den Kammern und den Gewerkschaften vertreten sein, die Entscheidungen und Vorgehensweisen zentral festlegen und dann die entsprechenden Handlungsanweisungen an die unteren Ebenen delegieren.

Wieder andere wünschen eine verstärkte Berücksichtigung des lokalen Ansatzes und siedeln deshalb die zu entwickelnde externe „*Vernetzungsagentur*“ auf Ortsteilebene an: *„Mein Anliegen und meine Erfahrungen sind so, dass ich mitkriege, dass auf lokaler Ebene unheimlich viel machbar ist und dass gerade sozialbenachteiligte Menschen ... auf ganz kleinräumlicher Ebene auf Angebote positiv reagieren, weil es eben ganz viel Sicherheit und Halt gibt, in der Umgebung zu arbeiten und sich ausbilden zu lassen, die sie kennen und wo sie Personen kennen, die als Ansprechpartner dienen.“* Hierbei wird eine vertragliche Vernetzung aller Organisationen der beruflichen Bildung, der berufsbildenden und allgemeinbildenden Schulen und der lokalen Betriebe vorgesehen. Gerade die kooperative Vernetzung mit den Betrieben wird als äußerst dringlich eingestuft, da sie noch nicht umfassend auf Stadtteilebene eingebunden sind. Diese Vernetzungsaufgaben und die Herstellung von betrieblichen Kontakten sollte die Agentur übernehmen, z. B. 1) durch die Schaffung einer Stellenbörse, 2) durch Adressensammlung von lokalen Betrieben, die eine Ausbildung von Jugendlichen mit schlechteren Startchancen durchführen, 3) durch die Erstellung von Berichten über Ausbildungserfolge in den jeweiligen Betrieben sowie über eine Sammlung von betrieblichen Qualifikationsanforderungen, die die Jugendlichen möglichst zu Ausbildungsbeginn besitzen sollten. Nach Ansicht der Befragten müsste diese Stelle auch den individuellen Werdegang der Jugendlichen aus dem Stadtteil kontinuierlich in Form von Werdegangs- und Ausbildungsberichten begleiten, damit Doppelförderungen oder Maßnahmenkarrieren weitgehend ausgeschlossen werden können.

Hinzu kommt die Erstellung von stadtteilbezogenen Organigrammen, d. h. eine übersichtliche und ständig aktualisierte Auflistung, welche Institutionen welche Aufgaben mit welchen Zielgruppen übernehmen und wer die dafür zuständigen institutionseigenen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind.

Zusätzlich sollte die Öffentlichkeitsarbeit zu der geleisteten Arbeit auf Stadtteilebene in der Öffentlichkeit durch die Agentur gewährleistet sein, nach Absprache mit den jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Stadtteilkonferenzen.

(4) Problemlösungsstrategien zum Aufbau erfolgreicher Kooperationsnetze aus Sicht der Befragten

- Gemeinsam aufgestellte verbindliche Kooperationsverträge mit klaren Zielvereinbarungen über inhaltliche und pädagogische Aufgaben der beteiligten Institutionen sowie mit veränderten Zielgruppendefinitionen unter Berücksichtigung der individuellen Bedarfe.
- Regelmäßige gemeinsame Konferenzen aller Akteurinnen und Akteure auf Stadtteilebene zum intensiven Erfahrungs- und Informationsaustausch und zur Abstimmung von Vorgehensweisen.
- Organisatorisch und inhaltlich festgelegte Kooperationsbeziehungen zur „*Verbindung von der Stadtteilebene zur Bezirksebene*“: Konkret wird vorgeschlagen, die unteren Ebenen hierbei durch ein gemeinsames Gremium mit der Landesebene stärker zu vernetzen. Es gilt, ein funktionierendes Netzwerk auf Ortsteilebene in Kooperation mit dem Arbeitsamt, dem Jugendamt, der Schulbehörde und den allgemeinbildenden Schulen aufzubauen: *„Ich kann mir nur vorstellen, dass auf Hamburger Ebene themen- und projektorientiert gearbeitet wird und dass über so einen Ansatz einer projektorientierten Arbeit die einzelnen Akteure auf den unteren Ebenen operieren, indem wir den nötigen Rückhalt geben, speziell für die Jugendlichen, die Schwierigkeiten haben, in eine Ausbildung zu gelangen. ... Hamburgweit müssten Schnittstellen geschaffen werden, die solche lokalen Arbeitszusammenhänge befördern und initiieren. Da hat die Landesebene schon eine erhebliche Funktion, weil das hier in Eidelstedt rein zufällig entstanden ist, auf Grund von Personenkonstellationen, die aber nicht in allen Bezirken vorzufinden sein wird.“*
- Verstärkte Anbindung zu den Stadtteilkonferenzen.
- Besserer Ausbau und Institutionalisierung vorhandener Informationswege, wie zwischen Schulen und dem Amt für soziale Dienste, z. B. durch regelmäßige „*Runde Tische*“.
- Gemeinsame Fortbildungen und Beratungstreffen: *Es „ist auch Entwicklungsarbeit nötig, und das wird ein wesentlicher Teil dieser Netzwerkimplementierung sein, Fortbildungen anzubieten, bei denen Kontakte gefördert und entwickelt werden, noch bevor man überhaupt bei den Jugendlichen ankommt.“*

- Externe Moderation und externe Beratungsleistungen zur Klärung von inhaltlichen oder interaktionsbedingten Störungen sowie für Zielfindungsprozesse und zur Entwicklung von gemeinsamen Handlungskonzepten.
- Personal- und Sachmittel für die „Vernetzungsagentur“ sowie für die genannten Fortbildungen und externen Beratungs- und Moderationsleistungen mit flexiblen Einsatzmöglichkeiten der Finanzmittel.
- Personal- und Zeitressourcen für Kooperationen.
- Flexiblerer Umgang mit Finanzmitteln: *„Ich weiß gar nicht unbedingt, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen verändert werden müssen, das mit dem Sofortprogramm der Bundesregierung ist eigentlich eine prima Sache. Ich denke, die muss man nur mal richtig ausführen, und da müsste die Verwaltung viel flexibler sein, auch mal Vorschläge von Trägern anzunehmen und auszuprobieren. Das ist mein Eindruck zumindest für Hamburg und Eimsbüttel, dass da alle möglichen rechtlichen Grundlagen überhaupt nicht ausprobiert wurden und dass da immer nur nach dem alten Schema verfahren wurde, überhaupt nicht innovativ, überhaupt kein Risiko eingegangen wurde, und dass von daher die Bedingungen, die man von der Bundesregierung gekriegt hat, überhaupt nicht genutzt wurden. Und eigentlich hätte man damit viel mehr erreichen können.“*
- Weitere Finanzierungsmöglichkeiten durch andere rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Hilfe zum Lebensunterhalt gemäß § 26 Sozialhilfegesetzbuch auch während einer außerbetrieblichen Berufsausbildung nach §§ 241 ff. SGB III).
- Einheitlichere, transparentere und einfacher zu handhabende Finanzierungssysteme.
- Transparenz und einheitliche Informationsbasis zu verfügbaren Finanzmitteln.
- Leistungsanreize für Berufsbildungseinrichtungen.
- Stärkere Einbindung der Jugendhilfe.
- Größere politische Unterstützung.

8.2.4 Metropolregion

Der Kreis Segeberg in Schleswig-Holstein grenzt direkt an den Bezirk Nord. Hier wurde ein Expertinnen-/Experteninterview geführt. Die Befragte/der Befragte ist nur im Arbeitskreis Ausbildung Segeberg vertreten.

Dieser Arbeitskreis war ursprünglich zur Förderung des Ausbildungsangebotes konzipiert, verlagerte aber seine Tätigkeit immer stärker auf den Bereich der Förderung von benachteiligten Jugendlichen. Der Arbeitskreis wurde vom Kreis Segeberg selbst gegründet, Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die Vorsitzende/der Vorsitzende des Landrates, Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsämter Elmshorn und Neumünster, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Kammern, der beruflichen Schulen, Vertreterinnen und Vertreter von Weiterbildungseinrichtungen sowie Fraktionsvertreterinnen

und -vertreter aller Parteien. Die allgemeinbildenden Schulen sind nicht am Arbeitskreis beteiligt. Eine allgemein verbindliche Geschäftsordnung liegt nicht vor.

(1) Vorhandene Kooperationen in Hamburg, um auf den individuellen Bedarf zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote zu entwickeln

Im Kreis Segeberg werden folgende Gremien genannt: Verwaltungsausschuss des Arbeitsamtes Neumünster, Arbeitskreis Ausbildung des Kreises Segeberg, Arbeitskreis zur Förderung des Ausbildungsangebotes, Teilnahme an Ausbildungs- und Arbeitsmarktkonferenzen des Bezirks Elmshorn. Als Schnittstelle zu Hamburg wird der Arbeitskreis für Regionale Entwicklungskonzepte (REK) genannt.

In den genannten Arbeitskreisen sind die Kammern, die Berufsschulen, die Bezirksberufsberatung und einige Bildungsträger vertreten. Aufgaben der Gremien sind der Aufbau einer Verbundausbildung über Weiterbildungsträger und die Förderung des Ausbildungsplatzangebotes im Kreis unter Berücksichtigung der Bedarfe von Jugendlichen mit schlechteren Startchancen. Diese Aufgaben zeigen deutlich, dass diese Gremien bereits im Sinne des Ziels der individuellen, kohärenten, flexiblen, betriebsnahen Förderwege arbeiten und somit noch weiter entwickelt werden können. Diese Einschätzung belegt auch ein vorhandenes *„Kooperationsprojekt für ein berufsorientierendes 10. Hauptschuljahr, das nicht zu einem normalen Abschluss führt, sondern die Jugendlichen sind einen Tag in einem festen Praktikumsbetrieb und einen Tag im Jugendaufbauwerk, um die Berufswahl und die Berufsorientierung zu unterstützen.“*

In einem anderen Projekt geht es um betriebliche Förderung. Hier vergibt der Kreis Fördermittel an Betriebe, damit sie Benachteiligte einstellen.

(2) Problemlagen beim Aufbau von regionalen/lokalen Kooperationsnetzen

Wiederum in Anlehnung an die oben genannten Faktorengruppen (vgl. Kapitel 4.3) wurden von der Expertin/dem Experten folgende Problemlagen genannt, wobei nach Aussage der Befragten/des Befragten deutlich die strukturellen Faktoren überwiegen und subjektive Faktoren oder Faktoren zu Interaktions- und Arbeitskultur gar nicht benannt wurden.

Strukturelle Faktoren:

- Fehlende Anbindung durch entsprechende Organisationsstrukturen an Hamburg, besonders bezogen auf die Arbeitsämter: *„Was sicherlich verbessert werden müsste aus meiner Sicht, wäre die Kooperation mit den Arbeitsämtern, sie sind zwar bei uns in den Arbeitskreisen, stimmen aber ihre Projekte sicherlich aus historischen Gründen oder aus Zuständigkeitsgründen nicht mit uns ab.“* Anbindungsprobleme an Hamburg bestehen unter anderem auch durch den unterschiedlichen Zuschnitt des Kreises Segeberg. Der Kreis Segeberg ist strukturell aufgliedert in einen mehr ländlichen Bereich mit geringer Infrastruktur und in

einen stärker verstädterten Bereich mit größerer Industriensammlung. Hieraus ergeben sich spezielle Strukturprobleme, die sich auch in den fehlenden Kooperationsstrukturen widerspiegeln.

- Keine Verzahnung zu den Betrieben: *„Es gibt keine Verzahnung, keine Überorganisation der Betriebe, wo man dann etwas konkret besprechen kann. Also das ist auch so ein Manko unseres Arbeitskreises, dass wir letztendlich keine Betriebe an den Tisch bekommen.“*
- Keine institutionalisierten Arbeitskreise und Informationswege zwischen Kiel, Norderstedt und Segeberg. Informationen der Berufsbildungsgremien des Landkreises Schleswig-Holstein kommen auf der Kreisebene Segeberg nicht an.
- Die stattfindenden Arbeitsmarktkonferenzen werden als reine Informationsveranstaltungen gesehen, in denen das Arbeitsamt nur darüber informiert, was gemacht wird. Entscheidungen werden in diesem Rahmen nicht getroffen.
- Gesetzliche Hemmnisse durch die Bundesgesetzgebung und die Tarifpartner. Zusätzlich werden Hemmnisse aus Sicht der Befragten genannt, die in den Finanzierungssystemen stecken. Der Bereich der beruflichen Ausbildung ist gesetzlich stark formalisiert und nicht flexibel.

(3) Vorschläge und Visionen der beteiligten Akteurinnen und Akteure für erfolgreiche Kooperationsnetze

Als Vision wurde die Schaffung eines neuen Gremiums genannt, das die Verbindung zu Hamburg herstellen sollte. Hier sollte ein Konzept mit Norderstedt ausgearbeitet werden, das alle Fragen der Zusammenarbeit regelt. Dieses Gremium sollte auf jeden Fall Entscheidungskompetenzen auf allen Ebenen besitzen. Weitere Visionen wurden nicht entwickelt.

(4) Problemlösungsstrategien zum Aufbau erfolgreicher Kooperationsnetze aus Sicht der Befragten

Nach Ansicht der Befragten wäre es nützlich, die Finanzierungssysteme zu flexibilisieren. Die Zusammenführung von Finanzsystemen wäre wichtig: *„... um wenigstens das auszuschöpfen, was ginge unter den rechtlichen Rahmenbedingungen, ist aus meiner Sicht unabänderlich, dass man die Finanzierungssysteme zusammenführt. Von Kommunen, von Jugendamt, von Sozialamt auf kommunaler Ebene mit Mitteln des Arbeitsamtes, dann eventuell auch Land, also Ausschöpfung der EU-Mittel.“*

Der § 26 Bundessozialhilfegesetz sollte verändert werden, damit Sozialhilfemittel zur beruflichen Förderung von Benachteiligten verwendet werden können.

Auf eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der qualitativen Studie wird hier verzichtet und auf die Handlungsempfehlungen im folgenden 9. Kapitel verwiesen werden, die auf der Grundlage der Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Studie formuliert sind.

9 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den Überlegungen zum Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze (4. Kapitel) sowie zum Kooperationsmodell (5. Kapitel) lassen sich aufgrund der Ergebnisse aus der quantitativen und qualitativen Studie folgende Handlungsempfehlungen zum einen speziell für Hamburg und zum anderen generell für Vernetzungsaktivitäten in der Bundesrepublik formulieren.

9.1 Handlungsempfehlungen für Hamburg

(1) Ergreifen der Initiative und Sicherung politischer Unterstützung

Da die Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung durch ihre Anbindung an den Regierenden Bürgermeister von höchster politischer Ebene in Hamburg unterstützt wird, könnte von ihr aus der Aufbauprozess lokaler und regionaler Kooperationsnetze initiiert werden. Dafür sprechen neben den Aussagen in den qualitativen Interviews zur effizienten und effektiven Arbeitsweise dieses Gremiums auch die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung. Die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung ist das Gremium in der Freien und Hansestadt Hamburg mit der im Bereich der beruflichen Integration hochrangigsten und institutionell umfassendsten Zusammensetzung. Aus diesem Grund kann dieses Gremium die Gesamtsteuerung des Aufbaus und der Vertiefung von Kooperationen gewährleisten. Außerdem bietet die ihr untergeordnete Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung die entsprechende Unterstützungsstruktur.

Die Bezirks- und Ortsteilebene ist in der Hamburger Initiative durch den Senator der Stadtentwicklungsbehörde vertreten, die Jugendhilfe über die Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, einschließlich des Amtes für Jugend. In vielen Expertinnen- und Experteninterviews wurde aber immer wieder angemerkt, dass es eine unzureichende Mitwirkung der Jugendhilfe auf den verschiedenen Ebenen gibt. Zum anderen hat sich gezeigt, dass zwischen den drei für Hamburg differenzierten Ebenen allenfalls informelle, aber keine systematisch entwickelten Kooperationsbeziehungen bestehen. Dies gilt gleichermaßen für die in den Interviews deutlich gewordene mangelnde Anbindung an die Metropolregion. Insgesamt ergibt sich aus den qualitativen Interviews das Bild, dass auf der Ebene des Stadtstaates zahlreiche Kooperationsaktivitäten im Sinne einer ‚eingeschworenen Gemeinschaft‘ stattfinden, die jedoch kaum Verbindungen zu den anderen Ebenen haben. Vor diesem Hintergrund ist auch verständlich, dass die Expertinnen und Experten auf Landesebene mit den bestehenden Kooperationsstrukturen weitgehend zufrieden sind, während sich die Befragten der anderen Ebenen eher kritisch äußerten.

(2) Berücksichtigung vorhandener Kooperationen

Sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Befragung hat sich für die Stadtstaatsebene und für einen der beiden näher betrachteten Ortsteile, den Ortsteil Eidelstedt, eine Vielzahl unterschiedlicher Gremien herausgestellt. Die vielfältige Gremienlandschaft wurde von vielen Expertinnen und Experten als „unübersichtlich“ und nicht zufriedenstellend bezeichnet. Im Gegensatz dazu fand sich in dem anderen Ortsteil unserer Studie, dem Ortsteil Langenhorn, sowie auf der Bezirksebene Nord eine nur wenig entwickelte Gremienstruktur. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die vorhandenen Gremien nicht systematisch und zielgerichtet im Sinne von Kooperationsnetzen entwickelt wurden, sondern aus anderen Anlässen und Hintergründen entstanden sind.

Einige der Befragten schlugen deshalb vor, die bestehenden Gremien im Hinblick auf das Ziel, auf die individuellen Bedarfe zielende, kohärente, flexible und betriebsnahe Förderangebote aufzubauen, „vorsichtig“ auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu prüfen, ohne bestehende und funktionierende Kooperations- und Interaktionskulturen zu zerstören. Für den Vorschlag einer freiwilligen Überprüfung der Ziele und Aufgaben der überinstitutionellen Gremien spricht auch, dass in der quantitativen Untersuchung zahlreiche Gremien mit der Steuerung und Koordination der Angebote befasst sind und zudem teilweise Unstimmigkeiten oder Unklarheiten über die jeweiligen Aufgaben bei mehreren Interviews zu einzelnen Gremien herrschen.

Die Überprüfung bestehender Gremien entspricht auch der Notwendigkeit, durch den Aufbau eines Kooperationsnetzes keine Parallelstrukturen aufzubauen, sondern die Ziele, Aufgaben und Kompetenzen bislang funktionierender und produktiver Gremien zu berücksichtigen. Bei der Überprüfung der Ziele und Aufgaben der Gremien ist ebenfalls darauf zu achten, dass vor allem die Abstimmungs- und Informationsstrukturen mit den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien auf allen Ebenen zu klären sind. Dies gilt besonders für die Beziehung zwischen dem Landesausschuss für Berufsbildung auf der einen und der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung mit ihrer Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung auf der anderen Seite. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Frage nach der Einbindung der Jugendhilfeausschüsse auf Bezirksebene und des Landesjugendhilfeausschusses.

(3) Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal

Der Aspekt, dass Kooperationen nur dann realisiert werden können, wenn die entsprechende Bereitschaft vorhanden ist, dazu Zeit, Geld und Personal einzusetzen, klang in allen Expertinnen- und Experteninterviews an. Konkrete Finanzierungsvorschläge wurden jedoch nur von Vertreterinnen und Vertretern der Landesebene geäußert, so dass hier darauf verzichtet werden kann, sie erneut detailliert zu benennen. Entsprechende Vorschläge von den anderen Ebenen kamen nicht, vielmehr entsteht der Eindruck, dass die Vertreterinnen und Vertreter der anderen Ebenen hier die Zuständigkeit auf der Landesebene sehen und somit eine geringe Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal zu erkennen ist.

(4) Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

Der Eindruck der ‚eingeschworenen Gemeinschaft‘ auf Landesebene ist auch deshalb aus den Interviews entstanden, weil die anderen Ebenen über nur geringe Informationen zu den Kooperationsaktivitäten auf der Ebene des Stadtstaates verfügen. Dies gilt ebenfalls für die Vergabe von Fördermitteln, weil mehrfach in den Interviews anklang, dass über entsprechende Projekt- oder sonstige Fördergelder nicht angemessen informiert werde. Hier wird die Notwendigkeit einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit angezeigt, damit alle Akteurinnen und Akteure zumindest die Möglichkeit haben, über einen gleichen Informations- und Kenntnisstand zu verfügen. Damit werden auch Vorurteile oder ‚Feindschaften‘ vermieden, die möglicherweise durch den Eindruck von ‚Seilschaften‘ oder ‚Vetternwirtschaft‘ entstehen könnten.

Darüber hinaus wurde in fast allen Interviews die zum Teil aus unterschiedlichen gesetzlichen Zuständigkeiten resultierende Unübersichtlichkeit des gesamten Fördersystems und der Förderangebote kritisch angemerkt. Hier könnte eine systematische Erhebung von Angebot und Nachfrage mit einer anschließenden regelmäßigen und öffentlichen Berichterstattung Abhilfe schaffen.

(5) Finden von Partnerinnen und Partnern

Für Hamburg bezieht sich die Aufgabe, Partnerinnen und Partner zu finden, nach den Ergebnissen der Interviews besonders auf die Bezirksebene und jene Stadtteile, in denen noch keine Kooperationsstrukturen vorhanden sind. Hier sind vor allem auch die allgemein- und berufsbildenden Schulen gefragt, zu denen in den Interviews angemerkt wurde, dass sie teilweise entweder zu wenig eingebunden oder nicht ausreichend kooperationsbereit sind. Insbesondere die stärkere Sensibilisierung und Beteiligung der allgemeinbildenden Schulen erscheint vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Potenzialanalyse angebracht, um eine intensiver auf Prävention orientierte Zusammenarbeit zugunsten benachteiligter Zielgruppen betreiben zu können. Gleiches gilt für die Quartiersentwicklerinnen und Quartiersentwickler der Stadtentwicklungsbehörde, denen über das Senatsprogramm zur „Sozialen Stadtteilentwicklung“ koordinierende Funktionen sowohl auf der Bezirks- als auch auf der Ortsteilebene zukommen

Für die Bezirks- und Ortsteilebene wurde außerdem darauf hingewiesen, dass verstärkt Partnerinnen und Partner der betrieblichen Seite, also aus Betrieben, Innungen, Verbänden und Kammern, zu gewinnen sind.

Darüber hinaus haben sich aus den Interviews zwei weitere Hinweise zu Handlungsempfehlungen für Hamburg ergeben: Zum einen ist zu prüfen, ob Partnerinnen und Partner der Jugendhilfe auf allen Ebenen in ausreichendem Maße berücksichtigt und vertreten sind. Möglicherweise könnte sich dies schwierig gestalten, weil sich in den Expertinnen- und Experteninterviews bezogen auf die Jugendhilfe, insbesondere die Jugendberufshilfe, erhebliche Problemlagen herausgestellt haben. Zum anderen könnten auch Vertreterinnen und Vertreter der Bildungsträger stärker eingebunden werden,

um deren Detailkenntnisse der jugendlichen Zielgruppen und der pädagogischen Förderkonzepte zu nutzen.

(6) Initiierung eines strategischen Netzwerks – bei Ende des Aufbauprozesses: Lenkungsgruppen auf Landesebene und Arbeitskreise auf Bezirksebene

Die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung könnte mit ihrer politischen Unterstützung die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung als strategisches Netzwerk initiieren, das nach Abschluss des Aufbauprozesses zur Lenkungsgruppe auf Landesebene wird. Voraussetzung ist jedoch, dass die Beteiligten nochmals prüfen, ob alle relevanten Akteurinnen und Akteure – vor allem aus der Jugendhilfe, aber auch der Metropolregion – dort vertreten sind.

Darüber hinaus ist zu überlegen, inwieweit die sieben Bezirke jeweils in ein strategisches Netzwerk einzugliedern sind. Darauf wurde auch in den Interviews hingewiesen: Die Bezirksebene sollte stärker in ein Kooperationsnetz eingebunden werden, zumal auf Ortsteilebene von Expertinnen und Experten erwähnt wurde, dass für die Ortsteile koordinierende Arbeitskreise mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern der Bezirke, einschließlich der Kammern, Innungen, Verbände und Betriebe, gefordert werden, um besondere Angebote für spezielle Zielgruppen realisieren zu können. In einigen Ortsteilen sind allerdings noch entsprechende Kooperationen zu initiieren, was nach Vorschlag einiger Expertinnen und Experten durch die Stadtstaatsebene erfolgen könnte.

Für die Einrichtung von Arbeitskreisen auf Bezirksebene spricht, dass Angebote der Jugendhilfe, z. B. Häuser der Jugend, Projekte der Jugendsozialarbeit, ebenso wie Hilfen zur Erziehung auf Bezirksebene koordiniert werden (vgl. hier 2. Kapitel). Gleichfalls werden individuelle Hilfen über den Allgemeinen Sozialen Dienst und Hilfen zur Arbeit nach dem BSHG durch das Sozialamt auf Bezirksebene geleistet. Zu bedenken ist jedoch, dass in Hamburg aufgrund der Stadtstaatsstruktur alle anderen Leistungen auf Landesebene gesteuert werden. Zwischen diesen Arbeitskreisen und der landesweiten Lenkungsebene sollte es eine wechselseitige intensive Kommunikation geben, über die frühzeitig Trends und Bedarfe auf Bezirks- und Ortsteilebene gesteuert und in die „Initiative für Arbeit und Ausbildung“ transferiert werden sollen.

(7) Initiierung eines operativen Netzwerks – bei Ende des Aufbauprozesses: Arbeitskreise auf Bezirks- und Ortsteilebene

Auf der Bezirks- und Ortsteilebene sollen operative Netzwerke initiiert werden, die nach dem Aufbauprozess als entsprechende Arbeitskreise weiter existieren und die relevanten lokalen und regionalen Probleme, Bedarfe und Bedürfnisse analysieren und entsprechende Handlungskonzepte vorschlagen. Dabei sind besonders die schon in einigen Ortsteilen vorhandenen Kooperationsaktivitäten mit entsprechenden Projekten (z. B. RegioNet in Eidelstedt oder „Lernende Regionen“ im Hamburger Osten sowie die Entwicklungspartnerschaft Elbinsel im Süderelbebereich) zu berücksichtigen.

(8) Planung und Implementation des Entwicklungskonzepts mit Prozessevaluation

Aufgrund ihrer Zuordnung als strategisches Netzwerk ist die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung und ihre Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung das relevante Gremium, um in Hamburg mit allen Ebenen gemeinsam ein lokales und regionales Konzept zur Entwicklung von auf den individuellen Bedarf zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten zu planen und zu implementieren. Aufgrund des Ergebnisses der Potenzialanalyse, dass vor allem Jugendliche und junge Erwachsene – insbesondere ausländische Jungen und Mädchen – mit keinen oder nur schlechten Schulabschlüssen immer stärker davon bedroht sind, vom Ausbildungsstellenmarkt verdrängt zu werden, können diese einen besonderen Schwerpunkt in einem lokalen oder regionalen Entwicklungskonzept darstellen.

Die Bedeutung einer begleitenden externen Prozessevaluation wurde von einigen Befragten herausgestellt und sollte berücksichtigt werden, weil damit auch die in den Interviews angesprochenen Fragen nach einheitlichen und nachvollziehbaren Qualitätsstandards geklärt werden könnten.

(9) Kooperationsmodell

Aus den bisherigen Ausführungen ist bereits deutlich geworden, dass das konstruierte Kooperationsmodell mit den bereits vorhandenen Kooperationsbeziehungen in Hamburg vereinbar ist, sofern sichergestellt wird, dass in allen Gremien die relevanten Akteurinnen und Akteure vertreten sind. Aufgrund dieses Ergebnisses werden im Folgenden die Befragungsergebnisse vor dem Hintergrund des Kooperationsmodells rekonstruiert und als Vorschläge für Handlungsempfehlungen formuliert:

Als bildungspolitisches Gremium zur Sicherung der politischen Unterstützung wurde bereits aufgrund der Interviewergebnisse die Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung benannt. Um einerseits die kontinuierliche politische Unterstützung sichern und andererseits das angestrebte Ziel der Entwicklung von auf die individuellen Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten konsequent verfolgen zu können, wird vorgeschlagen, dass in der Hamburger Initiative im Sinne eines sozial- und bildungspolitischen Leitbildes klare Zielvereinbarungen, auch bezogen auf den systematischen Aufbau von Kooperationsnetzen, in einem schriftlichen Kontrakt festgehalten und von allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren unterzeichnet werden.

Die Aufgabe der Lenkungsgruppe könnte auf Stadtstaatsebene die Arbeitsgruppe Jugend in Arbeit und Ausbildung übernehmen, da dort nach Aussagen der Expertinnen und Experten zum einen alle relevanten Akteurinnen und Akteure mit hohen Entscheidungskompetenzen vertreten sind. Zum anderen arbeitet die Arbeitsgruppe effizient und effektiv. Sie könnte die in der Hamburger Initiative nur im Sinne von sozial- und bildungspolitischen Eckpunkten getroffenen Zielvereinbarungen präzisieren und diese in konkrete förderungsbezogene, organisatorische und pädagogisch-inhaltliche Hand-

lungskonzepte umsetzen. Es könnten entsprechende klare Zielvereinbarungen getroffen, Problemlösungsansätze formuliert sowie lokale und regionale Aktionspläne entwickelt und beschlossen werden. Von besonderer Relevanz sind hier nach den Ergebnissen der qualitativen Interviews zum einen Ziele zur verbindlichen Förderung von mehr Transparenz und besserer Informationsarbeit über laufende Projekte und Finanzierungsmöglichkeiten. Zum anderen könnte die Arbeitsgruppe als Lenkungs-gremium dazu beitragen, dass sich auf Bezirks- und Ortsteilebene eine konstruktive Kooperationskultur entwickelt, um die Arbeitskreise zu bilden. Zur Bearbeitung bestimmter Thematiken sowie zur Entwicklung entsprechender Konzeptionen können die lokalen und regionalen Arbeitskreise zeitlich befristete, fachspezifische Arbeitsgruppen einrichten.

Arbeitskreise könnten auf Bezirks- und Ortsteilebene angesiedelt werden, dazu sind jedoch auf Bezirksebene und in einigen Ortsteilen keine entsprechenden Strukturen vorhanden. In anderen Ortsteilen gibt es wiederum zahlreiche Kooperationsaktivitäten (z. B. RegioNet in Eidelstedt oder „Lernende Regionen“ im Hamburger Osten sowie die Entwicklungspartnerschaft Elbinsel im Süderelbebereich), über die die Arbeitskreise auf Bezirksebene und die Lenkungsgruppe auf Landesebene detailliert informiert werden könnten. Aus diesen Innovationen können sie eventuell Hinweise zu Entwicklungsinitiativen und Handlungskonzepten für ganz Hamburg erhalten.

In den Interviews wurde die Stelle für Kooperationsentwicklung häufig als „Agentur“ bzw. „Vernetzungsagentur“ bezeichnet. Die Einschätzungen zu ihrer Notwendigkeit fielen in den Interviews sehr kontrovers aus, ebenso die Frage nach der Ebene, auf der sie angesiedelt werden könnte. Überraschenderweise wurde sie jedoch in fast allen Interviews erwähnt, was darauf hindeutet, dass entsprechende Diskussionen in Hamburg bereits geführt werden. Interessanterweise stimmen auch die Aufgaben und die organisatorischen Gestaltungshinweise, die ihre Befürworterinnen und Befürworter nannten, mit jenen überein, die für die Stelle für Koordinierungsentwicklung bereits oben erläutert worden sind.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews verweisen darauf, dass es sinnvoll sein kann, eine solche Stelle einzurichten, um vor allem den Informationsfluss zwischen allen Ebenen im Stadtstaat Hamburg und das Ausbildungsmarktmonitoring zu sichern. Dabei sollte die Stelle mit ihrer Organisationsstruktur alle Ebenen ansprechen, um auch als sozialräumliches Angebot in Form einer Informations- und Anlaufstelle für Jugendliche, Eltern und alle Akteurinnen und Akteure der vorberuflichen und beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechten Startchancen agieren zu können.

Ergänzende Anregungen kamen während der Beiratssitzung zur Pilotstudie, die zu folgendem Vorschlag weiterentwickelt wurden: Es könnte ein „Sekretariat für Kooperationsentwicklung“ bei der institutionenübergreifend besetzten Lenkungsgruppe Arbeitsgruppe für Jugend in Arbeit und Ausbildung angesiedelt werden mit den folgenden Aufgaben, die im Wesentlichen bereits in den qualitativen Interviews genannt wurden und auch aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung erforderlich sind:

- Erhebung und Pflege relevanter Daten zu Angebot und Nachfrage in einer Datenbank,
- Transport bestimmter strategischer bildungs- und sozialpolitischer Vorstellungen,
- Informationen über laufende Projekte und Finanzierungsmöglichkeiten,
- Informationstransfer und Koordination zwischen den einzelnen Gremien, insbesondere auch zu den gesetzlich vorgegebenen Gremien,
- Bestandsaufnahme in Form dezentraler Bedarfsanalysen,
- Erhebung vorhandener Maßnahmen, Förderangebote und innovativer Projekte,
- Veröffentlichung eines Hamburger Berufsbildungsberichts,
- Abstimmung und Ergänzung vorhandener Angebote bezogen auf die Ergebnisse dezentraler Bedarfsanalysen,
- abgestimmte Entwicklung eines bedarfsorientierten Angebots,
- Entwicklung von innovativen Finanzierungsmodellen,
- Beratungs- und Anlaufstelle für Jugendliche und Eltern,
- Case Management und Coaching mit individuellen Bildungswegberichten zur Erfolgskontrolle und zur Verhinderung von Maßnahmekarrieren,
- Evaluation der Programme und Maßnahmen auf der Grundlage gemeinsam festgelegter und vereinbarter Qualitätsstandards.

Das bezogen auf Hamburg konstruierte Kooperationsmodell wird aufgrund der Befragungsergebnisse in Abbildung 24 dargestellt. Diese Abbildung illustriert wiederum nur die Vorschläge zur Aufbauorganisation im Rahmen des Kooperationsmodells für Hamburg. Wie bereits erwähnt, bleiben dabei Fragen nach der Ablauforganisation offen. Dies gilt gleichermaßen für die Gestaltung der Organisations- und Interaktionskultur, die erheblich von den oben erläuterten Problemlagen beeinflusst wird.

So wird auch hier ein vierstufiger Aufbau des Kooperationsmodells konstruiert, an dessen Spitze mit der Hamburger Initiative für Arbeit & Ausbildung das Gremium steht, das die Unterstützung und Beteiligung aller erforderlichen Kooperationspartnerinnen und -partner gewährleistet und die Ziele und Leitlinien der Zusammenarbeit beschließen kann. Es ist auch vorstellbar, dass die Hamburger Initiative die Finanzierung des Sekretariats für Kooperationsentwicklung gewährleistet, indem sich die Mitglieder für eine Kostenbeteiligung durch die im Gremium vertretenen Institutionen einsetzen.

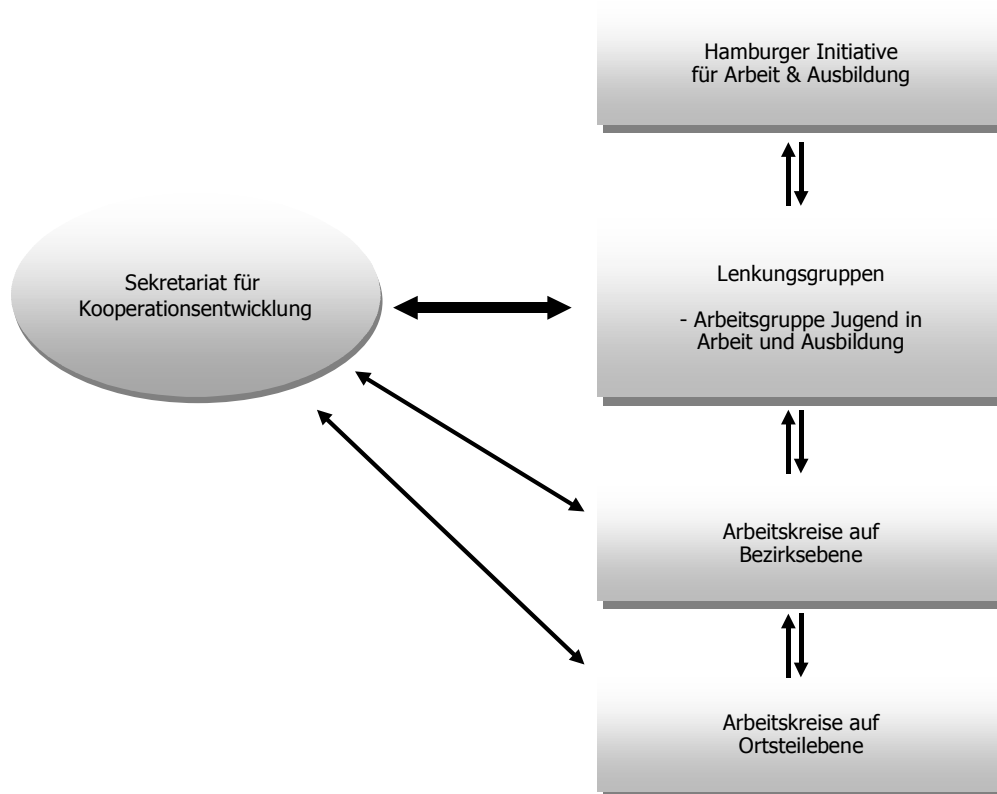


Abbildung 24: Aufbau eines Kooperationsmodells für die Freie und Hansestadt Hamburg im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen

Die eigentliche Gesamtsteuerung einschließlich der Abstimmung der Angebote der jeweiligen Institutionen kann auf der Grundlage der beschlossenen Leitlinien von der AG Jugend in Arbeit und Ausbildung als Lenkungsgruppe übernommen werden. Unter Gesamtsteuerung werden dabei die Entscheidungen über die Politikformulierung – insbesondere Zielbildung und Planung – und die daraus folgende Politikdurchführung – vor allem Ressourcenbereitstellung und -verteilung – verstanden. Zur Erreichung einer größtmöglichen Effektivität und Effizienz der Steuerung wäre zu überprüfen, ob alle Organisationen und Institutionen, die wichtige Beiträge zur Erreichung des angestrebten Ziels einer Entwicklung von auf den individuellen Bedarf zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten leisten können, in diesem Gremium vertreten sind.²⁷ Bestimmte Aufgaben der AG Jugend in Arbeit und Ausbildung, insbesondere die Feinabstimmung zwischen den Behörden und dem Arbeitsamt, können gegebenenfalls an die AG Zusammenarbeit BSJB, BAGS und Arbeitsamt delegiert werden, deren Zusammensetzung im Zusammenhang mit der hier angesprochenen Ziel- und Aufgabenbestimmung ebenfalls überprüft werden müsste.

²⁷ So sind beispielsweise gegenwärtig die Schulen, die präventiv tätig werden können, ebenso wenig vertreten wie die Stadtentwicklungsbehörde, die im Rahmen des Quartiersmanagements auch Fragen der beruflichen Integration berücksichtigt.

Ungeachtet dieser noch zu entscheidenden Fragen sollen folgende ausführlichere Vorschläge, die in der folgenden Abbildung 25 illustriert werden, für die Aufgaben und Beziehungen im Kooperationsmodell für die Freie und Hansestadt Hamburg in die noch anstehenden Diskussionen eingebracht werden. Diese Vorschläge bauen notwendiger- und sinnvollerweise auf den oben gemachten Ausführungen auf.

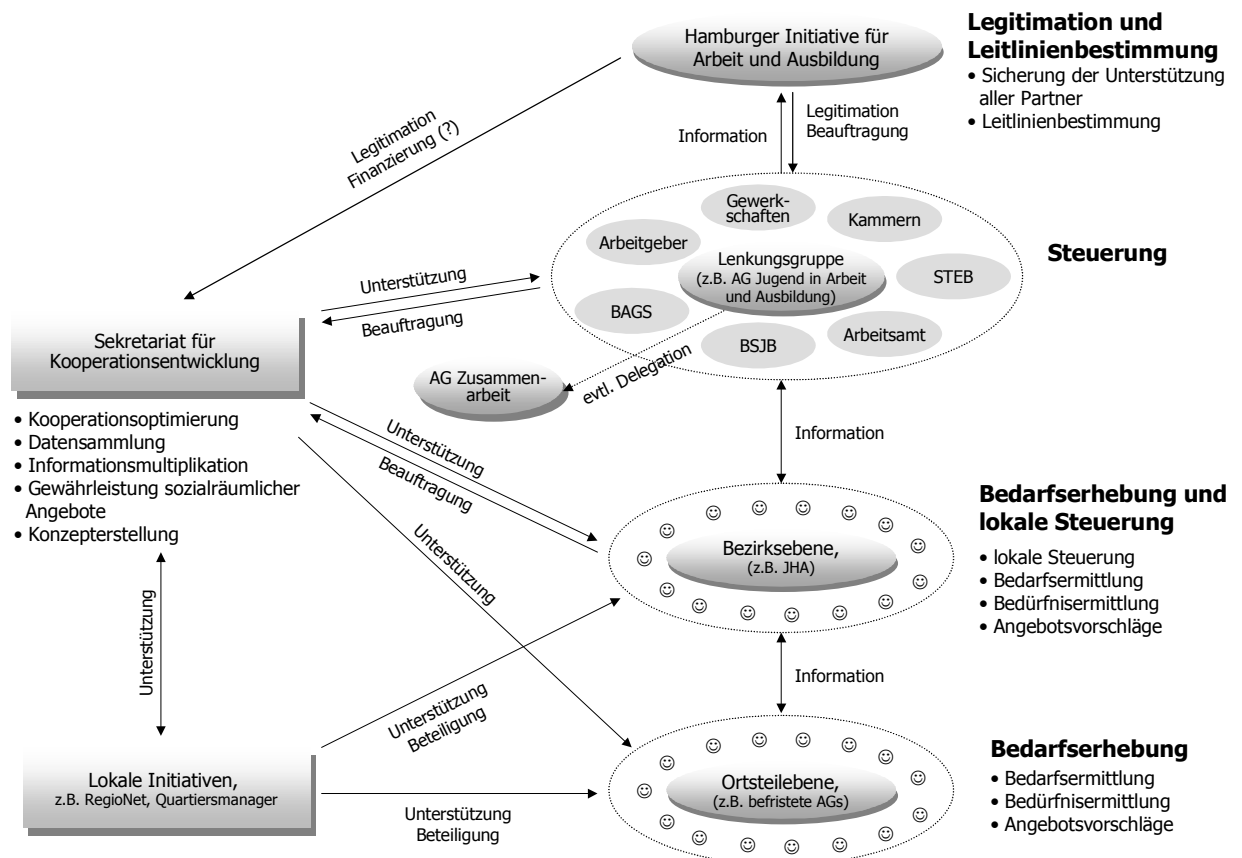


Abbildung 25: Aufgaben und Beziehungen in einem Kooperationsmodell für die Freie und Hansestadt Hamburg im Bereich der beruflichen Integration von jungen Menschen

Die AG Jugend in Arbeit und Ausbildung kann das Sekretariat für Kooperationsentwicklung mit der Durchführung bestimmter Entscheidungen und Aufgaben beauftragen. Dieser Vorschlag soll der Notwendigkeit Rechnung tragen, angesichts der Komplexität des gegenwärtigen Systems zur beruflichen Integration von jungen Menschen und der Fülle der organisationsübergreifenden Arbeitszusammenhänge eine Einrichtung zu schaffen, die – gewissermaßen als operativer Arm der AG Jugend in Arbeit und Ausbildung – gemeinsame Aufgaben spezialisiert und zeitnah erfüllt. Das Sekretariat kann in erster Linie der Erfüllung von Aufgaben dienen, die für die Optimierung der beruflichen Integration von jungen Menschen erforderlich sind, gegenwärtig aber nicht oder nur unzureichend von einzelnen Organisationen oder Institutionen erfüllt werden. Es verfügt dabei nicht über eigene Entscheidungsbefugnisse,

sondern unterstützt die jeweiligen Entscheidungsebenen in Hamburg bei ihrer Tätigkeit. Grundsätzlich sollte das Sekretariat nicht nur der stadtstaatlichen Ebene zuarbeiten, sondern auch die sozialräumlichen Aktivitäten auf Bezirks- und Ortsteilebene gewährleisten. Dem Sekretariat für Kooperationsentwicklung kann die Aufgabe zufallen, Entscheidungsvorlagen für Initiativen und Vorschläge zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und Institutionen sowie zwischen den überinstitutionellen Gremien zu erarbeiten. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass das Sekretariat einen möglichst vollständigen und regelmäßig aktualisierten Überblick über die vorhandenen Angebote, Bedarfe, Bedürfnisse und Statistiken sowohl im Stadtstaat als auch auf den Bezirks- und Ortsteilebenen hat. Das Sekretariat sammelt die entsprechenden Daten und Informationen, bereitet sie in Berichtsform auf und leitet sie an die Entscheidungsträger auf den jeweiligen Ebenen weiter. Es kann zudem die Organisationen und Institutionen bei der Erarbeitung von Konzepten für Projekte oder andere Angebote beraten oder selbst Konzepte erstellen.

Aufgrund ihrer größeren Problemnähe und ihrer Kenntnis der lokalen Erfordernisse sollten die Bezirke und Ortsteile stärker an der Erhebung von wichtigen Informationen zur Entscheidungsfindung beteiligt werden. So sollten beide Ebenen stärker ihre Bedarfe und Bedürfnisse artikulieren und eigene Angebotsvorschläge zur Bewältigung sozialräumlicher Problemlagen unterbreiten. Sowohl zwischen der Orts- und der Bezirksebene als auch zwischen der Bezirks- und der stadtstaatlichen Ebene könnten regelmäßige Konferenzen zu Beginn eines jeden Jahres einen wichtigen Beitrag zu einem Informationsaustausch zwischen den jeweiligen Ebenen leisten.

Wegen seiner gesetzlichen Aufgabenstellung könnte auf Bezirksebene der Jugendhilfeausschuss ein geeignetes Gremium zur innerbezirklichen Ermittlung der vorhandenen Bedarfe und Bedürfnisse sein. Auf der Ortsteilebene können vorhandene Stadtteilbeiräte, Stadtteilkonferenzen oder befristet tätige Arbeitsgruppen zu Diskussionen oder zur Informationssammlung genutzt werden. Ebenso wie die stadtstaatliche Ebene sollten auch die Bezirke und Stadtteile dabei die bereits vorhandenen Vernetzungsaktivitäten – im Bezirk Eimsbüttel etwa die Quartiersmanager oder das geplante Projekt RegioNet – einbeziehen, um den Aufbau von Parallelstrukturen zu vermeiden.

(10) Lösungsansätze zu den genannten Problemlagen

In den Interviews wurden nicht nur zahlreiche Problemlagen benannt, sondern es wurde auch auf vielfältige Lösungsansätze hingewiesen. Während viele der strukturellen Probleme in den entwickelten Kooperationsnetzen geklärt werden können, verhindern oder hemmen die verschiedenen subjektiven Faktoren den Aufbau von Kooperationsnetzen von Beginn an. Deshalb sollen hier nochmals kurz die Lösungsansätze genannt werden, die in den meisten Interviews für diese Probleme vorgeschlagen wurden und auch als Handlungsempfehlungen formuliert werden können: externe Moderation und Prozessbegleitung, externe Prozessevaluation, gemeinsame Fortbildungen, Workshops, Zukunftswerkstätten und Fachtagungen sowie gegenseitige Hospitationen.

9.2 Bundesweite Handlungsempfehlungen

Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse der Pilotstudie für Hamburg unterstützen die theoretischen Überlegungen zum Aufbau von Kooperationsnetzen (4. Kapitel) und zum konstruierten Kooperationsmodell (5. Kapitel). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Hamburg ein Stadtstaat und kein Flächenbundesland ist, was möglicherweise erhebliche Konsequenzen für die erzielten Ergebnisse impliziert. Vor diesem Hintergrund begründen sich auch die erheblichen Abweichungen und noch offenen Fragen zur Initiierung von strategischen Netzwerken sowie zur Einrichtung von Lenkungsgruppen auf kommunaler Ebene bzw. von Arbeitskreisen für Hamburg auf Bezirksebene, weil hier die Besonderheiten des Stadtstaates zum Tragen kommen. Insbesondere bei der Planung und Implementation von Kooperationsnetzen in den Stadtstaaten Berlin und Bremen ist dieser noch vorhandene Klärungsbedarf zu berücksichtigen, während in allen anderen Bundesländern – zumindest auf der Basis der Ergebnisse der Pilotstudie – institutionenübergreifende strategische Netzwerke in der Form von Lenkungsgruppen auf kommunaler Ebene unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen zu entwickeln sind. Darüber hinaus ist jedoch generell zu prüfen, ob die Ergebnisse auch für Flächenbundesländer übertragbar sind.

Neben der Besonderheit des Stadtstaates ist für bundesweite Handlungsempfehlungen also vor allem zu bedenken, dass Hamburg Großstadt und Metropolregion ist, so dass offen bleiben muss, ob die Ergebnisse auch für ländliche Regionen in diesem Umfang zutreffen.

Aufgrund der erheblichen Übereinstimmungen zwischen den theoretischen Überlegungen und den Untersuchungsergebnissen für Hamburg sollen im Folgenden die bundesweiten Handlungsempfehlungen nur kurz genannt werden, um ausführliche Wiederholungen zu vermeiden.

(1) Ergreifen der Initiative und Sicherung politischer Unterstützung

Aufgrund der Erfahrungen in Hamburg, dass für diesen Handlungsschritt beim Aufbau von lokalen und regionalen Kooperationsnetzen bereits überinstitutionelle Gremien vorhanden sind, die diese Aufgaben übernehmen können, wäre bei der Planung und Implementation von Kooperationsnetzen in anderen Regionen zu prüfen, ob dort ebenfalls schon entsprechende Gremien oder Kooperationsaktivitäten existieren, die dies übernehmen könnten.

(2) Berücksichtigung vorhandener Kooperationen

In allen Teilen der Pilotstudie wird betont, dass es eine unübersichtliche Vielzahl unterschiedlichster Gremien in Hamburg gibt. Einerseits ist ihre Gesamtstruktur jedoch häufig den relevanten Akteurinnen und Akteuren entweder nicht bekannt oder für sie nicht transparent genug. Andererseits haben sich die Gremien nicht systematisch und zielorientiert entwickelt, so dass hierzu Änderungsbedarf geäußert wurde. Außerdem sind viele Akteurinnen und Akteure in Gremien vertreten und sehen deshalb zunächst kaum

weiteren Kooperationsbedarf oder sie sind sogar teilweise der vielen Kooperationsarbeit aufgrund großer individueller Arbeitsbelastungen überdrüssig.

Die systematische Erhebung und Berücksichtigung der vorhandenen Kooperationen hat sich somit als besonders relevant erwiesen: Erstens können Akzeptanzprobleme bei der Initiierung von Kooperationsnetzen auftreten, weil die Akteurinnen und Akteure subjektiv den Eindruck haben, dass bereits in ausreichendem Maße kooperiert wird. Zweitens wird Transparenz in Bezug auf die vorhandenen Gremien und Kooperationsaktivitäten geschaffen und damit die Frage nach systematisch und zielorientiert arbeitenden Kooperationsnetzen für alle Beteiligten nachvollziehbar. Drittens können vorhandene Kooperationen für den Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze konstruktiv genutzt werden. Viertens werden die Fragen zur Nutzung von und zur Abstimmung mit gesetzlich vorgeschriebenen Gremien deutlich.

(3) Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal

Die Tatsache, dass Kooperationen nur dann realisiert werden können, wenn die entsprechende Bereitschaft vorhanden ist, dazu Zeit, Geld und Personal einzusetzen, klang in allen Expertinnen- und Experteninterviews an. Konkrete Finanzierungsvorschläge sowie sonstige Äußerungen zur Einsatzbereitschaft fielen jedoch sehr unterschiedlich aus, so dass sich hier die Notwendigkeit kontinuierlicher politischer Unterstützung in besonderem Maße zeigt.

(4) Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

In Hamburg hat sich die Notwendigkeit, zwischen der regionalen und der lokalen Ebene sowie auf der lokalen Ebene mehr Transparenz und einen für alle Beteiligten nachvollziehbaren, systematischen Informationsfluss zur Vielzahl der unterschiedlichen Förderbedingungen, Förderangebote, innovativen Projekte und Finanzierungsmöglichkeiten zu schaffen, in aller Deutlichkeit gezeigt. Dies gilt ebenfalls für die Arbeit der Gremien selbst, für die Abstimmung von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt sowie für die Festlegung klarer Qualitätsstandards.

(5) Finden von Partnerinnen und Partnern

Partnerinnen und Partner für eine Zusammenarbeit können zum einen in den bereits vorhandenen Kooperationen gefunden werden. Zum anderen sind für die Regionen und Kommunen, in denen bisher keine überinstitutionellen Gremien arbeiten, neue Partnerinnen und Partner zu suchen. Ein besonderes Augenmerk könnte zumindest nach den Ergebnissen in Hamburg auf die Gewinnung von Personen aus der Jugendhilfe, aus allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie aus Betrieben, Innungen, Verbänden und Kammern gerichtet werden. Auch Vertreterinnen und Vertreter der Bildungsträger könnten eingebunden werden, um deren Detailkenntnisse über die jugendlichen Zielgruppen und die pädagogischen Förderkonzepte stärker als bisher zu nutzen.

(6) Initiierung eines strategischen Netzwerks – bei Ende des Aufbau- prozesses: Lenkungsgruppen auf Landes- und kommunaler Ebene

Einführend zu diesem Abschnitt wurde bereits erwähnt, dass für Hamburg und damit auch für andere Stadtstaaten noch weiter zu klären ist, wie strategische Netzwerke in der Form von Arbeitskreisen auf kommunaler Ebene angesiedelt werden können. Für die Flächenbundesländer kann jedoch davon ausgegangen werden, dass zumindest Lenkungsgruppen auf kommunaler Ebene zu installieren sind.

(7) Initiierung eines operativen Netzwerks – bei Ende des Aufbauprozesses: Arbeitskreise auf Bezirks- und Ortsteilebene

Auf der kommunalen Ebene sind entsprechende operative Netzwerke bzw. Arbeitskreise sowohl für die Stadt als auch für Stadtteile zu initiieren, um die angestrebten auf individuelle Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangebote auch sozialräumlich verankern zu können. Für Flächenkommunen sind entsprechende sozialräumliche Bezüge bzw. Einheiten zu schaffen. Bereits vorhandene Kooperationsaktivitäten mit entsprechenden Projekten sind besonders zu berücksichtigen.

(8) Planung und Implementation eines Entwicklungskonzepts mit Prozessevaluation

In den Regionen ist genauer zu prüfen, welches Gremium als Lenkungsgruppe die Aufgabe übernehmen kann, gemeinsam mit den lokalen Lenkungsgruppen und Arbeitskreisen ein lokales und regionales Konzept zur Entwicklung von auf die individuellen Bedarfe zielenden, kohärenten, flexiblen und betriebsnahen Förderangeboten zu planen und zu implementieren sowie prozessbegleitend zu evaluieren.

(9) Kooperationsmodell mit einem Sekretariat für Kooperationsent- wicklung

Da das konstruierte Kooperationsmodell hier im 5. Kapitel ausführlich beschrieben worden ist, soll es im Detail nicht mehr erläutert werden. Aufgrund der Übertragbarkeit auf Hamburg kann aber davon ausgegangen werden, dass es auch in anderen Regionen mit entsprechenden Änderungen und Anpassungen als Kooperationsmodell genutzt werden kann.

Dies gilt ebenfalls für die Geschäftsstelle bzw. das Sekretariat für Kooperationsentwicklung, dessen Einrichtung sich in Hamburg als sinnvoll herausgestellt hat. Die Bezeichnung „Geschäftsstelle“ oder „Sekretariat“ soll deutlich ausdrücken, dass diese Stelle bei einer institutionsübergreifend besetzten Lenkungsgruppe anzusiedeln ist. Ferner verweisen die Hamburger Ergebnisse darauf, dass eine solche Stelle vor allem den Informationsfluss zwischen allen lokalen und regionalen Ebenen und die Durchführung einer lokalen Berichterstattung sichern sollte. Deshalb sollte sie mit ihrer Organisationsstruktur auf allen Ebenen vertreten sein, um auch als sozialräumliches

Angebot in Form einer Informations- und Anlaufstelle für Jugendliche, Eltern und alle Akteurinnen und Akteure der vorberuflichen und beruflichen Bildung Jugendlicher mit schlechten Startchancen agieren zu können.

(10) Lösungsansätze zu den genannten Problemlagen

Die Hamburger Befragten richteten ein besonderes Augenmerk auf die subjektiven Problemfaktoren, weil sie den Aufbau von Kooperationsnetzen nicht nur hemmen, sondern sogar von Anfang an verhindern können. Deshalb werden generell für den Aufbau lokaler und regionaler Kooperationsnetze folgende Lösungsstrategien vorgeschlagen: externe Moderation und Prozessbegleitung, externe Prozessevaluation, gemeinsame Fortbildungen, Workshops, Zukunftswerkstätten und Fachtagungen sowie Hospitationen, aber auch gemeinsame Feste, Essen oder sonstige Freizeitaktivitäten, um sich in einem anderen Rahmen kennenzulernen und eine gemeinsame Interaktionskultur mit Ritualen, Witzen und Redensarten aufbauen zu können.

(11) Felder der Kooperation

Abschließend sollen hier noch einmal mögliche Kooperationsfelder genannt werden, da auch die Bestimmung der Inhalte der Zusammenarbeit anfangs ein besonderes Problem darstellt. An sinnvollen Inhalten der Kooperation im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mangelt es nicht. Sie reichen von der Information über die Planung und Definition von Qualitätsstandards bis zur Durchführung von Förderangeboten und zur Evaluation und Bewertung der durchgeführten Angebote und Projekte (siehe Abbildung 26).

Eines der ersten und wichtigsten Felder für eine Zusammenarbeit ist der Austausch von Informationen, Erfahrungen und Daten. Ohne einen regelmäßigen Informationsaustausch – etwa über die eigenen Angebote – fehlt sowohl die unerlässliche Grundlage für weitere Planungen in der örtliche Angebotsgestaltung als auch ein wichtiger Anknüpfungspunkt zur Ermittlung von Schnittstellen der Kooperation. Durch gegenseitige Hospitationen und gemeinsame Fortbildungen können Erfahrungen ausgetauscht, Wissen über die Arbeit der jeweils anderen Institution sowie Vertrauen zwischen den Akteuren aufgebaut werden. Ein Austausch der grundlegenden Daten von Hilfeempfängerinnen und -empfängern – mit deren Einverständnis – kann weitere Doppelarbeiten vermeiden.



Abbildung 26: Beispiele für Kooperationsfelder in der lokalen Ausbildungspolitik

Im Bereich der Planung und des Controllings kann auf der Grundlage einer gemeinsamen Bedarfsermittlung die Entwicklung einer lokalen und regionalen Gesamtkonzeption und dabei auch eine Zusammenarbeit in der Planung erfolgen. Es besteht die Chance, die jeweiligen Angebote aufeinander abzustimmen und sich auf verbindliche Qualitätsstandards zu einigen. Es können innovative Konzepte entwickelt werden, um Angebotslücken zu schließen. Für neue Förderkonzepte lassen sich in einem Netzwerk mehrerer Akteure in der Regel auch leichter neue Ressourcen akquirieren. Zudem eröffnet sich die Möglichkeit, durch die Bildung von Bewerberpools den Gesamtbedarf auf dem lokalen und dem regionalen Ausbildungsmarkt zu ermitteln und eine bessere Auslastung der Förderangebote zu erreichen.

Die Bündelung der Beratungsangebote verschiedener Akteurinnen und Akteure – z. B. von Arbeitsamt und Sozialverwaltung in einem Büro der Stelle für Kooperationsentwicklung – erleichtert Jugendlichen die Orientierung durch den örtlichen Maßnahmen-dschungel. Anstelle eines kostspieligen Nebeneinanders von Einzelprogrammen und Finanzierungsquellen können zudem Finanzmittel kombiniert und in Einzelfällen Projekte gemeinsam durchgeführt werden. Insbesondere die Verwirklichung von modellhaften Ausbildungs- oder Beschäftigungsprojekten wird durch Kooperationen erleichtert, wenn die Risiken durch einen Mix verschiedener Finanzquellen verteilt werden. Förderpools bieten die Möglichkeit der Konzeption von Angeboten, die keine Institution finanziell allein tragen würde. So ist etwa die gemeinsame Finanzierung einer lokalen Markt- oder Bedarfsanalyse denkbar, so wie sie oben bereits für die Stelle zur Kooperationsentwicklung vorgeschlagen wurde. Eine Zusammenarbeit kann eben-

falls durch die Bündelung von Personal bei gemeinsam durchgeführten Maßnahmen oder eine gemeinschaftliche Nutzung von Werkstätten oder Schulungsräumen erfolgen.

Durch eine Berufswegeplanung auf der Grundlage von Einzelfallbesprechungen bzw. die Vereinbarung von individuellen Förder- oder Hilfeplänen kann die Gefahr der häufig beklagten Maßnahmenkarrieren bei besonders benachteiligten Jugendlichen verringert werden. Über einen Berufswegeplan ist der Aufbau eines individuellen und kohärenten Maßnahmenablaufs möglich z. B. in der Reihenfolge: Beratung – motivierende Maßnahmen – schulische Nachqualifizierung – berufliche Vorbereitung – Begleitung während der Berufsausbildung.

Nicht zuletzt setzen Kooperationen ein umfassendes Wissen über die bereits bestehenden Angebote und die Planungen der lokalen Akteure auf dem Ausbildungsmarkt voraus. Ohne ausreichende Informationen können Überangebote und Doppelarbeit erfolgen, Defizite unentdeckt und Möglichkeiten der Zusammenarbeit ungenutzt bleiben. Ohne eine breite Informationsbasis in der Form einer lokalen und regionalen Ausbildungsmarktberichterstattung wird die Steuerung der Ausbildungsmarktpolitik nicht die erhoffte Effektivität und Effizienz erreichen.

Aus diesem Grund ist der Aufbau eines lokalen und regionalen Ausbildungsmarktmonitorings, das Auskunft über Angebot und Nachfrage im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen gibt, sinnvoll. Während ein lokales und regionales Ausbildungsmarktmonitoring angebotsseitig über die Akteurinnen und Akteure, die Gremien sowie die Maßnahmen- und Beratungsangebote informiert, untersucht und dokumentiert es nachfrageseitig die einschlägigen Statistiken der Arbeitsverwaltung, der Kommunen und des Statistischen Landesamtes und kann ergänzend eigene Untersuchungen, wie z. B. Umfragen in örtlichen Betrieben oder an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, umfassen (Sänger/Bennewitz 1999; Bennewitz/Sänger 1999). Diese regelmäßige Berichterstattung über die Entwicklung des lokalen und regionalen Ausbildungsmarktes und der entsprechenden Förderangebote stellt für die jugendlichen Zielgruppen, aber auch für die beteiligten Akteure eine bessere Informationsgrundlage dar und unterstützt die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Probleme des Ausbildungsmarktes. Einen ersten Beitrag für ein solches Ausbildungsmarktmonitoring in Hamburg stellt die Untersuchung zur Potenzialanalyse dar, die im Rahmen der vorliegenden Pilotstudie durchgeführt wurde.

10 Lokale Netzwerk-Initiativen an Beispielen in der Metropole Hamburg

10.1 Die Metropolregion Hamburg und der Kreis Segeberg – Länderübergreifende Kooperation und Zusammenarbeit

„Hamburg ist Kern einer Metropolregion von europäischem Rang. Zur Region gehören die Freie und Hansestadt Hamburg, die niedersächsischen Landkreise Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Rotenburg (Wümme), Soltau-Fallingb., Stade und Uelzen sowie die schleswig-holsteinischen Kreise Herzogtum Lauenburg, Pinneberg, Segeberg, Steinburg, Stormarn und der Wirtschaftsraum Brunsbüttel. Die Metropolregion umfasst eine Fläche von ca. 18.000 qkm und hat eine Bevölkerung von rd. 4,0 Mio.; in der Kernstadt Hamburg leben 43% der Einwohnerinnen und Einwohner der gesamten Region, weitere 30% leben im niedersächsischen und 27% im schleswig-holsteinischen Teil“ (REK 2000: 6).

In einem regionalen Entwicklungskonzept (REK 2000) haben die drei Länder ihre Ziele und Aufgaben für die Entwicklung in der Metropolregion formuliert. Für den Bereich Aus- und Weiterbildung wird dabei das Ziel einer „grenzenlosen Aus- und Weiterbildungsregion“ (REK 2000: 22) ausdrücklich festgehalten: „Ländergrenzen dürfen keine Barrieren bilden für Ausbildungsbetriebe und Auszubildende“ (REK 2000: 22). Explizit Erwähnung finden auch die benachteiligten Jugendlichen, für die weitere Qualifizierungsmaßnahmen geschaffen werden sollen (REK 2000: 22). Dabei wird betont, dass die angestrebten hohen Standards eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Verantwortlichen in der Politik, der Aus- und Weiterbildung und der Wirtschaft erfordern (REK 2000: 23).

Die statistischen Zahlen zur Ausbildungssituation in der Metropolregion aus dem Jahr 1999 belegen, dass Hamburg eine starke Sogwirkung auf Jugendliche und junge Erwachsene aus den umliegenden Kreisen und Regionen des Nordens hat.²⁸

Im Juni 1999 wurden in Hamburg 30.900 Jugendliche ausgebildet. 21.900 Jugendliche und junge Erwachsene (70,9%) hatten ihren Wohnsitz in der Hansestadt. 9.000 Auszubildende – 29,1% der in Hamburg beschäftigten Auszubildenden – pendelten über die Stadtgrenze hinweg zu einem Ausbildungsplatz in Hamburg (Ausbildungseinpender). 4.500 bzw. 50,1% der einpendelnden Auszubildenden nach Hamburg stammten

²⁸ Quelle für die folgenden Angaben: Bundesanstalt für Arbeit – Landesarbeitsamt Nord (Hrsg.): Informationen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: „Pendler von und nach Hamburg“ (1999).

dabei aus Schleswig-Holstein. Aus Niedersachsen pendelten 2.700 Personen bzw. 29,6%, aus Mecklenburg-Vorpommern 900 (9,6%) und aus Bremen knapp 100 Personen (0,7%) nach Hamburg ein.

Von den 6.500 Auszubildenden, die aus den Kreisen der Metropolregion Hamburg in die Hansestadt einpendeln, kamen 4.100 Personen oder 62,8% aus dem nördlichen Umland (Herzogtum Lauenburg, Pinneberg, Segeberg, Steinburg, Stormarn und Brunsbüttel). 2.400 Jugendliche und junge Erwachsene bzw. 37,2% pendelten aus dem südlichen Umland (Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Rotenburg (Wümme), Soltau-Fallingb., Stade und Uelzen) nach Hamburg.

Die Zahl der Ausbildungsauspendler, solcher Jugendlicher, die im Juni 1999 ihren Wohnsitz in Hamburg, ihren Ausbildungsplatz aber außerhalb Hamburgs hatten, umfasste 2.400. 1.400 dieser Jugendlichen bzw. 57,7% suchten einen Ausbildungsplatz in Schleswig-Holstein auf, 300 (14,4%) dieser Jugendlichen oder jungen Erwachsenen pendelten zu ihrem Ausbildungsplatz nach Niedersachsen.

Von den Hamburger Ausbildungsauspendlern wurden 1.400 (60,2%) in der Metropolregion ausgebildet. Sie verteilten sich zu 82,7% (1.200 Personen) auf das nördliche Umland der Metropolregion und zu 17,3% (200 Personen) auf das südliche Umland.

Aus dem Kreis Segeberg pendelten im Juni 1999 930 Jugendliche in die Hansestadt. Aus Hamburg fuhr 324 Jugendliche in den Kreis, um dort ihre Ausbildung zu absolvieren. Damit nahmen im Vergleich dreimal soviel Jugendliche aus dem Kreis Segeberg einen Ausbildungsplatz in Hamburg wahr als Hamburger Jugendliche einen Ausbildungsplatz im Kreis Segeberg.

Insgesamt überstieg die Zahl der nach Hamburg einpendelnden Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit 6.600 Personen die Menge der in Hamburg wohnenden jungen Menschen, die außerhalb der Hansestadt ausgebildet wurden, deutlich. Dabei ist aus Hamburger Sicht die Pendlerverflechtung mit den zur Metropolregion gehörenden Kreisen Schleswig-Holsteins wesentlich intensiver als mit den südlichen Kreisen Niedersachsens. Das Hamburger Umland, insbesondere die nördlichen Regionen, profitieren in erheblichem Maße von dem Ausbildungspotenzial Hamburger Unternehmen.

Wie wurden und werden nun die mit diesen Pendlerströmen verbundenen Fragen und Probleme zwischen den Ländern und in der Metropolregion geregelt? Wie sieht die Zusammenarbeit im Bereich der Ausbildung und der Förderung Jugendlicher konkret aus? Im Rahmen der Übertragung des Gegenseitigkeitsabkommens zwischen den Ländern aus den 1960er Jahren auf Fragen der Ausbildung und des Berufsschulunterrichts wurde in drei Vereinbarungen festgelegt, dass die Länder im Rahmen ihrer Möglichkeiten gegenseitig Schüler in die öffentlichen Schulen aufnehmen – überwiegend ohne Mehrkostenausgleich und weitgehend informell. Im Falle des Berufsschulunterrichts können so erhöhte Fahrbelastungen vermieden werden. So ist es z. B. für eine Auszubildende aus Norderstedt nicht mehr notwendig, 60 Kilometer nach Lübeck zur Berufsschule ihres Ausbildungsberufs zu fahren (und dabei ggf. direkt an der näherlie-

genden Berufsschule in Hamburg vorbeizufahren), wenn ein entsprechender Berufsschulunterricht in Hamburg angeboten wird.

Für die Analyse im Rahmen der Pilotstudie *jugend@work.net* sollte die Metropolfunktion von Hamburg aufgrund der hohen Fallzahlen von Ausbildungspendlern am Beispiel der Schnittstelle zu Schleswig-Holstein untersucht werden. Aus räumlicher, aber auch aus wirtschaftlicher Sicht ist die Verbindung zwischen Hamburg und dem Kreis Segeberg vor allem deshalb besonders interessant, weil sich die urbane Stadtstruktur von Hamburg aus über die Stadt Norderstedt in den Kreis Segeberg fortsetzt. Die Stadt Norderstedt ist mit ca. 72.000 Einwohnern die fünftgrößte Stadt Schleswig-Holsteins und gehört bereits zum Kreis Segeberg. Norderstedt ist verkehrsgünstig mit Schiene, U-Bahn nach Hamburg und Autobahn angebunden. In Norderstedt sind überwiegend Mittelstandsbetriebe angesiedelt, und zwar in den Bereichen Telekommunikation, EDV, Dienstleistungen, Logistik, Großhandel, Medizintechnik, Pharmazie, Chemie, Nahrungs- und Genussmittel, Fahrzeug- und Maschinenbau, Kunststoffe, Papier und Papierverarbeitung sowie Druck. Darüber hinaus sind auch einige namhafte Großunternehmen vertreten.²⁹

Die anderen Gebiete des Kreises Segeberg haben keine gemeinsame Grenze zum Land Hamburg, sie liegen zum Teil in erheblicher Entfernung. Von daher finden sich, zumindest auf dem Feld der Aus- und Weiterbildung für benachteiligte Jugendliche, wie unsere Nachfrage im Kreis ergab, keine weiteren institutionalisierten oder organisatorisch abgesicherten Arbeitskreise oder Gremien, die mit Hamburg vernetzt sind. Die Verzahnung des Kreises mit Hamburg erfolgt über Norderstedt. Aber auch hier scheinen auf dem Feld der beruflichen Bildung und Weiterbildung die Verbindungen zum angrenzenden Hamburger Stadtteil und zum Land insgesamt auf formaler Ebene wenig ausgeprägt, wie unsere Nachfragen ergaben.³⁰ So gibt es etwa keine konkrete, formal abgesicherte Zusammenarbeit im Bereich der Berufsschulen zwischen Hamburg und Norderstedt, wenngleich durch persönliche Kontakte im Einzelfall Informationen ausgetauscht werden. Ob und inwieweit Fragen der Jugendhilfe über die Landesgrenzen hinweg gemeinsam thematisiert und besprochen werden, konnten wir nicht ermitteln.

Die Kooperation zwischen Hamburg und dem Kreis Segeberg auf dem Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung erfolgt im Arbeitskreis „Berufliche Bildung und Weiterbildung“ in der Metropolregion, in dem die beteiligten Länder an der Entwicklung einer abgestimmten Aus- und Weiterbildungsregion zusammenarbeiten. Dieser Arbeitskreis wurde daher als Gremium in das Sample für die qualitativen Interviews einbezogen. Dabei richtete sich unser Fokus hier angesichts der hohen Anzahl an einpendelnden Auszubildenden vor allem auf die Schnittstelle Hamburg – Kreis Segeberg. Es ging uns nicht darum, die Aufgaben und Verzahnungen des Gremiums insgesamt und für alle

²⁹ Weitere Informationen unter: <http://www.norderstedt.de/standort/pre-index.htm>

³⁰ Siehe auch Kapitel 7 dieses Berichts.

Regionen im Hinblick auf Kooperation und Vernetzung zu analysieren. Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse dar.

Der Arbeitskreis der Metropolregion ist besetzt mit Vertretern der Länder, des Landesarbeitsamts Nord sowie des Arbeitsamtes Stade, der zuständigen Stellen und der Tarifpartner. Die Federführung liegt beim Amt für Berufs- und Weiterbildung der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung des Landes Hamburg. Die Sitzungen des Arbeitskreises erfolgen nach Bedarf. Die Beschlüsse des Gremiums haben empfehlenden Charakter. Das Gremium beschäftigte sich bisher u. a.

- mit Fragen der Berufsbildung allgemein
- mit der Verbundausbildung
- zuletzt mit der Weiterbildung der beruflichen Schulen zu regionalen Bildungszentren.

Übergreifende Themen und Entwicklungen bestimmen die Arbeit des Arbeitskreises. Einzelfälle oder Fragen des Kostenausgleichs werden hier nicht angesprochen, wenn auch durch die seit langer Zeit bestehende Zusammenarbeit am Rande solche Themen auf informeller Ebene ausgetauscht werden können. Die Regelung von Einzelfällen oder auch von Kosten (im Einzelfall oder bei erheblichen Ungleichgewichten) wird zwischen den betroffenen Behörden und Ämtern der jeweiligen Länder direkt verhandelt.

Von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wurde die Zusammenarbeit im Arbeitskreis als sehr kooperativ und offen hervorgehoben. Eine Aufgabenausweitung wurde insgesamt nicht gewünscht. Die bedarfsorientierte Terminfestlegung hat sich bewährt und sollte beibehalten werden. Die Frage nach weiteren Schlüsselfunktionen, die in den Arbeitskreis integriert werden sollten, wurde so beantwortet, dass die Wirtschaft sich stärker und regelmäßiger engagieren müsste. Nicht immer, so hatte es in der Vergangenheit den Anschein, klappte die Informationsweitergabe zwischen den beteiligten und vertretenen zuständigen Stellen.

Zwischen schulischen Einrichtungen und anderen Institutionen Norderstedts und Hamburgs, etwa der Arbeitsverwaltung in Hamburg oder den allgemeinbildenden Schulen im angrenzenden Hamburger Stadtteil, gibt es nach Auskunft der Interviewpartnerinnen und -partner keine organisierte Form des Informationsaustauschs. Aufgrund der Ressourcenknappheit stehe das eigene Gebiet im Mittelpunkt, ein Blick über die Grenzen falle da schon schwer, so die Meinung der befragten Personen. Auch wurde zunächst eigentlich kein Bedarf für eine organisierte Form der Kooperation gesehen. Auf Nachfrage wurde aber auch deutlich, dass nicht immer bekannt ist, was mit Jugendlichen geschieht, für die im jeweiligen Gebiet kein passendes Angebot gemacht werden kann oder die ein Angebot nicht wahrnehmen. Beim Wechsel über die Landesgrenze können sie aus dem Blickfeld geraten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Arbeit des Arbeitskreises Berufliche Bildung und Weiterbildung in der Metropolregion als durchweg positiv und fruchtbar

angesehen wird. Ein Wunsch nach Veränderung oder nach größerer Regelungsvollmacht besteht hier nicht. Etwas anders stellt sich dies auf der Ebene des direkten Austauschs zwischen dem Hamburger Stadtteil und der Stadt Norderstedt im Kreis Segeberg diesseits und jenseits der Bundesländergrenze dar. Hier ist man nicht sicher, ob ein nachbarschaftlicher Austausch an Information und eine engere Zusammenarbeit nicht doch hilfreich sein könnten.

(1) Die Koordinierungsstelle für Beschäftigung und Qualifizierung bei der Produktgruppe Jugend und Familie im Kreis Segeberg

Die Koordinierungsstelle für Beschäftigung und Qualifizierung ist eine Einrichtung, die an verschiedenen Projekten und Arbeitsgruppen im gesamten Kreis Segeberg beteiligt ist. Ihre allgemeine Aufgabe besteht in der Koordinierung, Vernetzung und Entwicklung qualifizierender und beschäftigungswirksamer Maßnahmen für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz, für Jugendliche ohne Schulabschluss, für arbeitslose Jugendliche, für Ausbildungsabbrecher und für weitere Zielgruppen. Darüber hinaus gehören zu den Aufgaben der Koordinierungsstelle die Beobachtung des Arbeitsmarktes und der beruflichen Aus- und Weiterbildung so wie die Entwicklung volkswirtschaftlicher und beschäftigungswirksamer Theorien. Schließlich werden von der Koordinierungsstelle auch freie Träger bezüglich Konzipierung und Finanzierungsmöglichkeiten beraten. Der Hauptschwerpunkt der Arbeit des laufenden und des letzten Jahres liegt in der Erstellung eines langfristigen Gesamtkonzeptes der Jugendberufshilfe im Kreis Segeberg. Erste Schritte in Richtung dieses Konzeptes sind eine Verbesserung des Datenmaterials über die Zielgruppen, eine abgestimmte Vernetzung der vorhandenen Angebote und Maßnahmen, eine mögliche Zusammenführung der verschiedenen Finanzierungen (Arbeitsämter, Jugend- und Sozialhilfe) und vor allem die Entwicklung zielgenauer, auf den Bedarf der Jugendlichen abgestimmter Maßnahmen.

Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik vertritt die Koordinierungsstelle die Öffentliche Hand im Verwaltungsausschuss des Arbeitsamtes Neumünster. Dort beteiligt sie sich an zwei Arbeitskreisen des Ausschusses („Aktive Arbeitsförderung“ und „Förderung des Winterbaus“), in denen neue Konzepte für die Förderung des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes vor allem für benachteiligte Zielgruppen vorgestellt und diskutiert werden. Darüber hinaus leitet die Koordinierungsstelle im Kreis Segeberg einen „Arbeitskreis Ausbildung“, der seine Arbeit seit 1996 betreibt und verschiedene Projekte im Bereich der Jugendberufshilfe gefördert und finanziert hat.

Im Kreis Segeberg existieren verschiedene Maßnahmen im Übergang von der Schule in Beruf/Arbeit, z. B. bei den Jugendaufbauwerken, dem Verein „Regenbogen e. V.“ und einigen anderen Bildungs- bzw. Maßnahmeträgern. Im Rahmen der zunehmenden Kooperation zwischen der Jugendhilfe und den Schulen konnten durch die Unterstützung des „Arbeitskreises Ausbildung“ und der Koordinierungsstelle darüber hinaus in Zusammenarbeit mit den Schulräten des Kreises berufsorientierende Maßnahmen an verschiedenen Schulen initiiert werden: In einer Hauptschule in Norderstedt wurde ein 10. freiwilliges berufsqualifizierendes Hauptschuljahr mit vorberuflicher modularer Berufsorientierung ins Leben gerufen. Dieses Konzept wurde von einer Berufsschule in

Bad Segeberg übernommen und realisiert, für Schulen in Wahlstedt und Rickling ist die Umsetzung geplant. Darüber hinaus bilden zweiwöchige betriebliche Praktika für Lehrerinnen und Lehrer im Kreis die Basis eines Modellprojektes, mit dessen Hilfe die Pädagoginnen und Pädagogen einen praktischen Zugang zur Arbeitswelt erhalten sollen.

10.2 Die Bezirke Eimsbüttel und Nord

Die Entwicklung einer Konzeption für lokale und regionale Kooperationsnetze zur beruflichen Eingliederung Jugendlicher mit schlechten Startchancen muss an den vorhandenen Strukturen und Kooperationen ansetzen und diese im Hinblick auf notwendige und erwünschte Veränderungen analysieren.

Außer dem Blick auf den Stadtstaat Hamburg als Ganzes wurde der Blick auch auf bestehende Ansätze von Netzwerken und Kooperationen bzw. auf existierende Angebote in zwei Bezirken – Bezirk Eimsbüttel und Bezirk Nord – gerichtet.

Für die Auswahl des Bezirkes Eimsbüttel war ausschlaggebend, dass hier bereits diverse Aktivitäten der Kooperation und Vernetzungsansätze bestehen.

Der Bezirk Nord wurde unter dem Aspekt der Metropolregion Hamburg ausgewählt, da die Bezirksgrenze an das Land Schleswig-Holstein und damit an den Kreis Segeberg grenzt, der als Beispiel einer Schnittstelle zu Hamburg im Rahmen der Pilotstudie ebenfalls untersucht werden sollte.

(1) Workshop Eimsbüttel

Anfang April 2001 wurde in einem Workshop die Initiierung und Umsetzung von Netzwerkstrukturen auf lokaler Ebene diskutiert. Ausgangspunkt für diesen Workshop waren die Entwicklungen auf dem Ausbildungs- und auf dem Arbeitsmarkt. Sie zeigen, dass junge Menschen mit schlechten Startchancen eine ganzheitliche und gezielte Unterstützung benötigen, wenn Maßnahmekarrieren und Mehrfachförderungen verhindert werden sollen. Es existiert in Hamburg eine Vielzahl von Beratungsangeboten an Schulen, in den regionalen Arbeitsämtern, in verschiedenen Behörden und bei freien Trägern, die zu oft nicht miteinander verbunden sind. Am Beispiel des Stadtteiles Eidelstedt sollte die Vernetzung von Ressourcen erörtert werden.

Das Ziel des Workshops bestand darin, die Möglichkeiten der Vernetzung von Ressourcen und Akteuren in einem Stadtteil zu erarbeiten. Als zentraler Gesichtspunkt sollte beachtet werden, wie mit einer zielgerichteten Gestaltung von Vernetzung die Wirksamkeit von Förderungen erhöht werden kann.

Ein weiteres Ziel war es, Eckpunkte flexibler, individueller und stimmiger Förderkonzepte zu diskutieren und zu entwickeln, die sich an den Bedürfnissen junger Menschen beim Übergang von der Schule in den Beruf orientieren.

Die insgesamt über 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzten sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und des Jugendamtes des Bezirkes Eimsbüttel, der allgemeinbildenden Schulen und Berufsschulen des Bezirkes Eimsbüttel, der freien Bildungsträger bzw. Ausbildungseinrichtungen, der lokalen Häuser der Jugend, der Kirche, der Jugendgerichtshilfe, von Beratungsstellen und von Dienststellen des Arbeitsamtes zusammen.

Der Verlauf dieses Workshops wird im Kapitel 10.4 dargestellt.

(2) RegioNet Eidelstedt

Die Idee für das Konzept „Regionales Netzwerk zur beruflichen Integration von Jugendlichen ohne Ausbildung und Arbeit in Hamburg-Eidelstedt und Umgebung“ wurde aus der konkreten Arbeit mit Jugendlichen vor Ort geboren. Es entstand aus der Unterstützung leistungsschwacher Schüler in den Klassen 8 bis 10 durch das Projekt „Ran an die Zukunft“ (RAZ) und den Kooperationserfahrungen der Staatlichen Berufsschule Eidelstedt (G 12) mit regionalen allgemeinbildenden Schulen, Bildungsträgern und Betrieben durch die Maßnahme der Ausbildungsvorbereitung Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger (QUAS-Eidelstedt).

Grundprinzip der Arbeit des RegioNet soll es sein, die vorhandenen Ressourcen im Stadtteil zu nutzen und das bestehende Netzwerk zur beruflichen Integration auszubauen sowie das Maßnahmeangebot vor Ort zu ergänzen und zu koordinieren. Das Konzept basiert auf einem bestehenden Netzwerk von Kooperationen zwischen Schulen, Trägern und dem Stadtteilbüro Eidelstedt Nord/Linse. Als Träger des Modellprojekts ist ein Bildungsverein mit dem Namen „RegioNet Eidelstedt e. V.“ vorgesehen.

Die innovativen Elemente des geplanten Konzeptes liegen

- in der Orientierung am lokalen Bedarf der Jugendlichen und in der Nutzung von Stadtteilkontakten und Strukturen,
- in der strukturellen Veränderung der Berufsorientierung durch die Einbindung der Sekundarstufe I der allgemeinbildenden Schulen in ein lokales Netzwerk,
- im „Lokalen Zentrum für berufliche Integration“ (LZI), in dem die einzelnen Jugendlichen eine verlässliche Partnerinstitution zur Problembewältigung finden und dabei auf dem Weg von der Schule in Ausbildung und Arbeit kontinuierlich unterstützt werden,
- im Zusammenbringen der Berufsorientierung und Berufsvorbereitung mit der Jugendhilfe.

Die tragende Idee des Konzeptes besteht darin, dass ein Stadtteil Verantwortung für „seine“ Jugendlichen übernehmen soll. Für seine Phasen sind folgende Inhalte und Ziele geplant:

Phase der Prävention

In dieser Phase soll es die Aufgabe des RegioNet sein, die Schulen bei der Suche nach Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätzen für Jugendliche durch Herstellung von Kontakten zu Betrieben im Stadtteil zu unterstützen. Geplant ist, dass RegioNet im Zusammenwirken mit Gewerbetreibenden, dem Arbeitsamt, Kammern, Gewerkschaften und Verbänden, Schulen und Jugendeinrichtungen öffentliche „Berufsfindungs-Börsen“ organisiert. Mit allgemeinbildenden Schulen und anderen Partnern soll RegioNet gemeinsame Projekte zur Verbesserung der Berufsorientierung planen, eine Übersicht aller Berufshilfeangebote in der Region erstellen, diese regelmäßig aktualisieren und sie Einzelpersonen, Gruppen und Schulklassen zugänglich machen. Außerdem wäre es die Aufgabe von RegioNet, den Kontakt zur zuständigen Jugendhilfeplanung zu halten und für wechselseitigen Austausch zu sorgen.

Phase der persönlichen Orientierung

Diese Phase soll sich an diejenigen Jugendlichen aus dem Stadtteil richten, die nach Verlassen der allgemeinbildenden Schulen noch nicht die für eine betriebsnahe Berufsvorbereitungsmaßnahme erforderlichen persönlichen Kompetenzen besitzen und bei denen deshalb oft auch noch nicht genügend Klarheit über den gewünschten Ausbildungsberuf besteht. Sie sollen mit Hilfe des „Lokalen Zentrums für berufliche Integration“ (LZI) die Möglichkeit erhalten, eine regionale Berufsvorbereitung zu durchlaufen, die aufbauend auf den Erfahrungen in der Sekundarstufe I gezielt ihre Stärken und Neigungen aufgreift und fördert sowie daneben ihre individuellen Defizite abzubauen hilft. Nach 3 bzw. 6 Monaten sollen die Jugendlichen fähig sein, in eine betriebsnahe berufsvorbereitende Maßnahme im Stadtteil überzuwechseln. Das LZI wird in dieser Phase eine regionale Steuerungsfunktion beim Übergang von der allgemeinbildenden Schule in den berufsbildenden Bereich erhalten.

Phase der betriebsnahen Berufsvorbereitung

Jugendliche, die in der Lage sind, zeitweise in einem Betrieb tätig zu sein, und die bereits Vorstellungen über ihren zukünftigen Ausbildungsberuf entwickelt haben, können an der regionalen Bildungsmaßnahme „Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger“, genannt QUAS-Eidelstedt, teilnehmen. In dieser Phase ist geplant, dass elf Schulen aus Eimsbüttel und Umgebung Schülerinnen und Schüler, die noch nicht ausbildungsfähig, aber „betriebsfähig“ sind, in diese Maßnahme vermitteln. Die Gesamtschule Eidelstedt soll dabei die Koordinierung übernehmen. Neben dem schulbehördlich finanzierten QUAS-B sollen perspektivisch am BBW Hamburg auch QUAS-A-Plätze in der Region entstehen, um die Auswahlmöglichkeit der Jugendlichen durch zusätzliche fachliche Schwerpunkte zu erhöhen.

Jugendliche mit Interessen an fachlichen Schwerpunkten, die nicht zum regionalen Angebot gehören, sollen in Kooperation mit der Berufsberatung des Arbeitsamtes und dem Schulinformationszentrum (SIZ) durch das LZI in andere Berufsvorbereitungs-

maßnahmen vermittelt werden. Die Kontakte zum LZI bleiben auch dann weiter bestehen.

Phase der individualisierten Berufsausbildung

Ausbildungsfähige Jugendliche sollen in dieser Phase aus den Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung oder dem LZI in eine Ausbildung für einen anerkannten Ausbildungsberuf wechseln. Je nach Leistungsfähigkeit sind folgende Ausbildungsorte im Stadtteil möglich:

- reguläre Ausbildungsplätze in Betrieben ohne weitere Unterstützung durch externe Maßnahmeträger,
- reguläre Ausbildungsplätze mit weiterer Unterstützung durch externe Maßnahmeträger, z. B. durch ausbildungsbegleitende Hilfen im Stadtteil,
- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BüE) im Stadtteil,
- Berufsausbildung als Rehabilitand im BBW und an der G 12.

Außerdem ist geplant, die Ausbildungsangebote anderer Träger im Stadtteil einzubeziehen. Das LZI soll auch in dieser Phase die Koordination notwendiger Fördermaßnahmen übernehmen, bei Ausbildungsabbrüchen Beratung und Betreuung anbieten und die Bearbeitung von Defiziten ermöglichen. Gemeinsam mit den Jugendlichen sollen Perspektiven für die weitere berufliche Qualifizierung erarbeitet werden.

Phase der Eingliederung in den Arbeitsmarkt

Jugendliche, die ihre Ausbildung beendet haben, sollen in dieser Phase über RegioNet das Angebot zur Nachbetreuung für maximal ein Jahr erhalten. Dies wird die Suche nach einem Arbeitsplatz, die Beratung und Unterstützung bei der Einarbeitung im Betrieb, aber auch die Nachschulung im Falle fehlender oder nicht ausreichender Qualifizierung zum Erhalt der Arbeitsstelle umfassen. Gleichzeitig ist aber auch für diese Phase die Beratung der Betriebe in pädagogischen Fragen und bei der Beantragung von Fördermöglichkeiten als Bestandteil der Nachbetreuung geplant. An Jugendliche, die eine oder mehrere Ausbildungen abgebrochen haben oder in oberster Priorität arbeiten möchten, richtet sich das Angebot, sie bei der Suche nach einer betrieblichen Beschäftigung zu unterstützen. Es ist daran gedacht, die Angebote der Träger im Bereich Arbeitsvermittlung (z. B. Dienstleistungszentrum Eidelstedt, DEKRA, FITS, Jobclub einfal GmbH u. a.) in Anspruch zu nehmen, da hier Kontakte zu Betrieben im Stadtteil vorhanden sind.³¹

³¹ Die Darstellung wurde dem Konzept RegioNet entnommen.

Zusammenfassung

Mit dem Konzept RegioNet sollen im Stadtteil Eidelstedt und Umgebung

- eine Veränderung der Berufsorientierung in der Sekundarstufe I durch eine Mitarbeit an der Entwicklung von Berufsorientierungskonzepten und durch Förderung von Kontakten zu Betrieben in der Region, zu Arbeitgeberverbänden und zu Gewerkschaften erfolgen,
- Jugendliche Unterstützung beim Übergang von der Sekundarstufe I in die Berufsvorbereitung und die Ausbildung erhalten, indem im „Lokalen Zentrum für berufliche Integration“ niederschwellige Angebote entwickelt und Kontakte zu berufsschulischen Angeboten und Trägerangeboten hergestellt werden,
- eine kontinuierliche Betreuung und Beratung bei Berufswahlproblemen, bei Abbrüchen von Maßnahmen und Ausbildungen sowie beim Übergang in den Arbeitsmarkt durch einen engen Kontakt zu den abgebenden Schulen und der Jugendhilfe gewährleistet und gesichert werden.

Mit dem Konzept RegioNet werden die bisherigen Erfahrungen bei der Gestaltung des Übergangs – besonders für Jugendliche mit schlechten Startchancen – von der Schule in die Arbeitswelt aufgegriffen und es wird versucht, Lösungswege für Veränderungen vorzuschlagen und zu gestalten. Stärker als in vielen anderen Ansätzen wird die Rolle von abgebenden Schulen insbesondere bei der Berufsorientierung und Berufswahlvorbereitung hervorgehoben.

Die stärkere Kooperation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der unterschiedlichsten Institutionen sowie eine individuelle Begleitung der Jugendlichen auf den vielen einzelnen Etappen ihres Weges auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt wird exponiert dargestellt und konzeptionelle Ansätze für Veränderungen werden aufgezeigt.

Eine differenzierte Betrachtung im Hinblick auf Kooperationen und Netzwerke (vgl. auch Kapitel 4 und 5 dieses Berichtes) und einen erforderlichen Paradigmenwechsel (vgl. Kapitel 3 dieses Berichtes) macht jedoch Schwachstellen in den konzeptionellen Überlegungen deutlich.

Ein erster Aspekt: Im Konzept RegioNet wird durch den Aufbau eines Netzwerkes im Stadtteil angestrebt, die Kooperation unterschiedlicher Akteure im Feld der beruflichen Integration von Jugendlichen mit schlechten Startchancen zu verbessern. Eine Kooperation so unterschiedlicher Akteure mit verschiedenen Förder- und Finanzierungskonzepten auf der Ortsteilebene setzt Unterstützungsstrukturen über operative und strategische Netzwerke (vgl. Kapitel 9) mit klar definierten Zielvorgaben voraus. Am Beispiel von RegioNet wird zudem deutlich, dass nur über das Angebot von verschiedenen Berufsfeldern, die in der G 12 angeboten werden, auch entsprechende Berufswahlmöglichkeiten im Stadtteil vorhanden sind. Sind die Angebote nicht ausreichend auf den individuellen Bedarf der Jugendlichen ausgerichtet, muss auf landesweite Angebote zurückgegriffen werden. Kooperation beteiligter Institutionen ist die eine Seite, die

wichtigere Seite im Kontext von flexiblen und kohärenten Förderkonzepten ist die Koordination geplanter Angebote und Aktivitäten.

Der zweite Aspekt: Im Konzept RegioNet soll die „Förderung aus einem Guss“ unter Beibehaltung der seit vielen Jahren praktizierten Maßnahmestruktur erreicht werden, unterstützt durch eine stärkere Zusammenarbeit der jeweiligen Partnerinnen und Partner beteiligter Einrichtungen.

Um „Förderung aus einem Guss“ anzubieten, ist es jedoch erforderlich, dieses Maßnahmedenken aufzuheben und flexible, betriebsnahe und individuelle Förderangebote zu unterbreiten sowie sich bei der Konzipierung von Angeboten stärker von einer Personenorientierung als von einer Maßnahmeorientierung leiten zu lassen. „Förderung aus einem Guss“ bedeutet aber nicht eine bloße Aneinanderreihung von Angeboten der Berufsorientierung, der Ausbildungsvorbereitung und der Berufsausbildung, sondern in erster Linie eine inhaltliche und organisatorische Verzahnung.

(3) Angebote in den Bezirken Eimsbüttel und Nord

In den Bezirken Eimsbüttel und Nord existiert eine ganze Reihe von schulischen und außerschulischen Angeboten, die eine dauerhafte Integration von Jugendlichen mit schlechten Startchancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zum Ziel haben.

Die im Anhang vorgestellten Angebote wurden nicht zusätzlich erhoben und stellen demzufolge nur einen Auszug aus der Gesamtpalette der Angebote dar. Grundlage für die Darstellungen waren vorliegende Materialien der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales, des Arbeitsamtes Hamburg, die Broschüre „Informationen zur beruflichen und sozialen Orientierung für Eidelstedt und Umgebung“ und andere.

Als Strukturierungselement wurde die Einteilung der Angebote nach den Sozialgesetzbüchern (SGB) III und VIII, nach schulischen sowie nach sonstigen Angeboten gewählt. Eine Fokussierung erfolgte auf die Maßnahmen, auf die anbietenden Institutionen, auf die angesprochene(n) Zielgruppe(n) sowie auf die Berufe/Berufsfelder.

10.3 Weitere Initiativen

Über die dargestellten Ansätze von Netzwerk- bzw. Kooperationsaktivitäten hinaus gibt es in der Hansestadt Hamburg eine ganze Reihe weiterer Initiativen, von denen einige beispielhaft vorgestellt werden sollen.

(1) Entwicklungspartnerschaft Elbinsel

Bei der „Entwicklungspartnerschaft Elbinsel“ handelt es sich um eine Initiative für soziale Integration, Arbeit und Ausbildung in der Hafengegend. Im Rahmen dieser Partnerschaft soll ein Verbund „Schule, Jugendhilfe, Betrieb“ gegründet werden, der für die Projektumsetzung die erforderliche Vernetzungs- und Organisationsarbeit leistet, für

die Ressourcenbeschaffung verantwortlich ist und die Nachhaltigkeit des Projektes sichern soll.

Ausgangspunkt für diese Entwicklungsinitiative war die Tatsache, dass in Wilhelmsburg über 27% der Schulabgängerinnen und Schulabgänger keinen Abschluss haben. Das sind mehr als doppelt so viele wie im Hamburger Durchschnitt.

Ziel dieses Projektes ist es, Schülerinnen und Schüler durch befristete praktische Arbeit in einem nicht-schulischen und für die Jugendlichen völlig neuen Lernumfeld andere Erfahrungen mit Leistungsanforderungen und Leistungserbringung im Lern- und Sozialverhalten machen zu lassen. Im Anschluss an diese Phase soll eine Wiedereinführung und Integration in die allgemeinbildende Schule oder in berufliche Qualifizierung stattfinden. Hierzu wird von den Projektpartnern ein flexibles, kohärentes und betriebsnahes Förderkonzept entwickelt.

Mit diesem Projekt soll gleichzeitig die Angebotsstruktur in Wilhelmsburg für Jugendliche vervollständigt und effizienter genutzt und die allgemeinbildende Schule und ansässige Betriebe sollen stärker eingebunden werden.

Der innovative Charakter der „Entwicklungspartnerschaft Elbinsel“ besteht darin, dass Schule und Jugendhilfe kooperieren, neue Finanzierungsformen bei der Förderung von Jugendlichen entwickelt werden, Schule in den übergreifenden regionalen Verbund fest integriert wird, vorhandene und zu entwickelnde Ressourcen und Potenziale von allen Partnern gemeinsam genutzt und neue Lernmethoden und Lernräume entwickelt werden, die im Regelschulsystem eingesetzt werden können.

(2) Lernende Metropolregion Hamburg

Das Projekt „Lernende Metropolregion Hamburg“ ist Teil des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Mit diesem Projekt streben die beteiligten Akteure folgende Ziele an:

- Auf- und Ausbau eines länderübergreifenden Netzwerkes in der Metropolregion Hamburg (Stadt Hamburg und umliegende Kreise aus Schleswig-Holstein und Niedersachsen) zwischen Bildungsinstitutionen, Beratungsstellen, Verbänden und Unternehmen.
- Vorbereitung der Bürgerinnen und Bürger und der Unternehmen auf die Informations- und Wissensgesellschaft durch lebenslanges Lernen.
- Sensibilisierung der Lernenden und Verbesserung der Angebotsstruktur in der Aus- und Weiterbildung.
- Förderung der Transparenz, Verbesserung des Zugangs zur Aus- und Weiterbildung und Förderung der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch Qualifizierung.

Welche Aktivitäten sind im Projekt „Lernende Metropolregion Hamburg“ geplant, um die skizzierten Ziele zu erreichen?

- Ausbau des Beratungsangebotes in der Aus- und Weiterbildung, Aufbau eines Weiterbildungs-Call-Centers.
- Erstellung von Konzeptionen für Sensibilisierungs- und Werbekampagnen für das lebenslange Lernen, für ein überregionales Lernfest in der Metropolregion und für eine Norddeutsche Weiterbildungsmesse.
- Entwicklung von Instrumenten der Qualitätssicherung (Prüfsiegel, Benchmarking), von bürgernahen Printmedien zur Verbreitung des Weiterbildungsangebotes und einer überregionalen Internetplattform und Weiterbildungsdatenbank.
- Initiierung von Projekten zur Kooperation von Schulen und Unternehmen sowie innovativer Qualifizierungsangebote für bestimmte Zielgruppen und für Unternehmen.

Die Koordination des Netzwerkes erfolgt durch ein Konsortium „Lernende Metropolregion Hamburg“. In diesem Konsortium sind die Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. (KWB), der Verein Weiterbildung Hamburg e. V. (WH) und der Weiterbildungsverbund Pinneberg als Vertreter der Arbeitsgemeinschaft der Weiterbildungsverbände in der Metropolregion vertreten³². Weitere Partner bei der Umsetzung sind u. a. ca. 170 Bildungs- und Beratungseinrichtungen in der Metropolregion Hamburg, der Deutsche Gewerkschaftsbund – Landesverband Nord, die Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein, die Arbeitsverwaltung, vertreten durch die Arbeitsämter Hamburg, Neumünster, Bad Oldesloe, Kreishandwerkerschaften sowie die Industrie- und Handelskammer Elmshorn.

(3) Bildungsoffensive im Hamburger Osten

Auch in Hamburgs Osten entsteht ein großes Bildungsnetzwerk im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Gegenwärtig schließen sich etwa 40 Einrichtungen aus Horn, Hamm, Billstedt und Rothenburgsort in einem Kooperationsverbund zusammen, um eine neue Kultur für lebensbegleitendes Lernen zu entwickeln.

Unter der Federführung des Vereins „Arbeit und Leben e. V.“ beteiligen sich Schulen, Weiterbildungseinrichtungen, Beschäftigungsgesellschaften, soziale und kulturelle Einrichtungen sowie Stadtteilvereine.

³² Zur Arbeitsgemeinschaft der Weiterbildungsverbände in der Metropolregion gehören Weiterbildungsverbände der Kreise Pinneberg, Steinburg und Segeberg.

Die Partner des Netzwerkes planen ein Bildungskonzept für die gesamte Region und die Bündelung von Ressourcen. Dadurch soll die Angebotssituation verbessert und – besonders für benachteiligte Zielgruppen – der Zugang zum lebensbegleitenden Lernen eröffnet werden. Hier spielen Überlegungen neuer Ansätze generationenübergreifenden Lernens ebenso eine wichtige Rolle wie Überlegungen zu einer engeren Verzahnung mit der sozialen Stadtteilentwicklung, u. a. durch die Schaffung lokaler Lern- und Beratungszentren auf Stadtteilebene.

In dem Konzept rücken unterschiedliche Zielgruppen in den Mittelpunkt der Überlegungen:

1. Einen Schwerpunkt wird die Jugendberufshilfe bilden. Damit wird das Ziel verfolgt, den Übergang von der Schule ins Berufsleben für Jugendliche durch eine verbesserte Berufsorientierung bereits an Schulen zu erleichtern.
2. Eine zweite Zielgruppe sind die Frauen, die Unterstützung beim Wiedereinstieg in eine Erwerbstätigkeit nach Zeiten der Kindererziehung erhalten sollen.

ANLAGE: Dokumentation des Workshops vom 5. April 2001

„Durch Kooperation gewinnen alle ...“

Am 5. April 2001 wurde in einem Workshop in Eimsbüttel die Initiierung und Umsetzung von Netzwerkstrukturen auf lokaler Ebene diskutiert. Ausgangspunkt für diesen Workshop waren die Entwicklungen auf dem Ausbildungs- und auf dem Arbeitsmarkt. Sie zeigen, dass junge Menschen mit schlechten Startchancen eine ganzheitliche und gezielte Unterstützung benötigen, wenn Maßnahmekarrieren und Mehrfachförderungen verhindert werden sollen. Es existiert in Hamburg eine Vielzahl von Beratungsangeboten an Schulen, in den regionalen Arbeitsämtern, in verschiedenen Behörden und bei freien Trägern, die zu oft nicht miteinander verbunden sind. Am Beispiel des Stadtteiles Eidelstedt sollte die Vernetzung von Ressourcen erörtert werden.

Ziele

Erarbeitet werden sollten die Möglichkeiten der Vernetzung von Ressourcen und Akteuren in einem Stadtteil. Zentraler Gesichtspunkt war dabei, wie mit einer zielgerichteten Gestaltung von Vernetzung die Wirksamkeit von Förderungen erhöht werden kann.

Ein weiteres Ziel des Workshops war es, Eckpunkte flexibler, individueller und stimmiger Förderkonzepte zu diskutieren und zu entwickeln, die sich an den Bedürfnissen junger Menschen beim Übergang von der Schule in den Beruf orientieren.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer/Ablauf der Veranstaltung

Die insgesamt über 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzten sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und des Jugendamtes des Bezirkes Eimsbüttel, der allgemeinbildenden Schulen und Berufsschulen des Bezirkes Eimsbüttel, der freien Bildungsträger bzw. Ausbildungseinrichtungen, der lokalen Häuser der Jugend, der Kirche, der Jugendgerichtshilfe, von Beratungsstellen und von Dienststellen des Arbeitsamtes zusammen.

In den Referaten wurde noch einmal die Notwendigkeit einer Kooperation der verschiedenen Institutionen betont und an konkreten Beispielen verdeutlicht. Andererseits erfolgte die Vorstellung von Beispielen gelungener Kooperation und geplanter Initiativen.

Die Arbeitsgruppenphase stand ganz im Zeichen der Diskussion von Fragen der Kooperation sowie aktueller Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten. Dabei spielten qualitative Anforderungen ebenso eine Rolle wie die Erwartungen an die jeweiligen Kooperationspartner.

Im Folgenden werden die Beiträge der Referentinnen und Referenten im Plenum sowie die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen zusammengefasst dargestellt.

Die Referate im Plenum

Neue Strukturen für erfolgreiche Ausbildungspolitik

Referent: Gunther Steffens, Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Hamburg

Herr Steffens betonte die Notwendigkeit von Reformen für die Ausbildungsvorbereitung aus der Sicht der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di.

Neben inhaltlichen Reformen der Berufsausbildungsvorbereitung sind grundsätzliche Veränderungen auf ordnungspolitischer Ebene notwendig. Als isolierte Maßnahmen, ohne Anbindung an vorlaufende bzw. nachfolgende Systeme, sind Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung wenig sinnvoll. Die Ausbildungsvorbereitung muss deshalb in ein stringentes System der beruflichen Qualifizierung einbezogen werden. ver.di setzt sich für die Regelung der Ausbildungsvorbereitung im Rahmen des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) ein. Einige Forderungen aus dem Vortrag:

- Für die Ausbildungsvorbereitung soll ein transparentes System der Prüfung und Zertifizierung entwickelt werden.
- Erworbene Qualifikationen sind in der Berufsausbildung anzuerkennen.
- Ausbildungsbetriebe, die Jugendliche im Rahmen von Ausbildungsvorbereitung qualifizieren und anschließend in Berufsausbildung übernehmen, sollen gefördert werden.
- In der Gestaltung von Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung sind die aktuellen Entwicklungen in neuen Berufen zu berücksichtigen.
- Maßnahmen der Ausbildungsvorbereitung sollen die Möglichkeit zum Nachholen allgemeinbildender Schulabschlüsse eröffnen.

Herr Steffens stellte heraus, dass die Gewerkschaften ihre Aktivitäten stärker auf ein einheitliches, aufeinander abgestimmtes System der Berufsorientierung, der Ausbildungsvorbereitung und der Berufsausbildung konzentrieren werden.

Schüler Konstantin verlässt die Gesamtschule Eidelstedt – ein Situationsbericht

Referentin: Helga Krause-Hampel, Abteilungsleiterin der Gesamtschule Eidelstedt

Frau Krause-Hampel beschreibt die wachsende Bedeutung der Schule als Ort der Sozialisation, der Freundschaftsbildung und der beruflichen Orientierung auf dem Hintergrund des Wandels der Familienformen, einer zunehmenden Individualisierung, der abnehmenden Bedeutung von Nachbarschaften und der Verluste an Erfahrungsräumen im Wohnumfeld.

Am Beispiel des Schülers Konstantin zeigte Frau Krause-Hampel, dass die Schule diese Leistungen bei weitem nicht alleine erbringen kann. Bei Konstantin war kurz nach seinem Eintritt in ihre Abteilung deutlich, dass die Schule seine großen Defizite im Lernen und im Sozialverhalten nicht ausgleichen könne. Die Mutter zeigte sich überfordert und teilte mit, dass sie sich um das Verhalten ihres Sohnes nicht mehr kümmern werde.

Konstantin wurde einer der Teilnehmer des Projektes RaZ (Ran an die Zukunft). In diesem Stadtteil-Projekt werden Schülerinnen und Schüler ab der 8. Klasse gezielt auf die Arbeitswelt vorbereitet. Die Mitarbeit im Projekt RaZ bewirkte, dass Konstantin das 9. Schuljahr überhaupt noch besuchte. Das Betriebspraktikum in einer Autowerkstatt am Anfang des Jahres gab dazu den notwendigen Motivationsschub. Konstantin wurde dort sehr gelobt, er kam pünktlich und regelmäßig und erledigte seine Arbeit gewissenhaft und fleißig. Dies machte deutlich: Konstantin musste eine Ausbildung beginnen! Aber ohne den Hauptschulabschluss würde er bei der jetzigen Lage auf dem Arbeitsmarkt nie eine Lehrstelle bekommen.

Die Chance, den Hauptschulabschluss zu erlangen, bekam Konstantin im Projekt QUAS-Eidelstedt (Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger). Konstantin wurde Teilnehmer im QUAS-KFZ/Metall. Das schulische QUAS ist für ihn eine gute Lösung: Er fand sogar wieder Lust am Lernen. Das verdiente Geld motiviert ihn ungemein.

Die Erfolge von QUAS machen Mut, weiterzuarbeiten. Allerdings wird Unterstützung benötigt, um die Ansätze weiter quantitativ auszubauen, noch mehr Schulen einzubeziehen und qualitativ zu verbessern, z. B. mit verstärkten berufsorientierenden und praxisorientierenden Elementen.

Abschließend äußerte Frau Krause-Hampel ihre Vision: Schulumüde und Lernschwache verlassen nicht mehr ohne Abschluss und Perspektiven die Schule. Deshalb sollen Menschen, die Ämter und Institutionen vertreten, sich das Wohl der Jugendlichen mit schlechten Startchancen zu eigen machen und intensiv zusammenarbeiten, um sie beruflich zu integrieren.

Guter Wille allein reicht nicht mehr aus ... – ein Praxisbericht zur Vernetzung in Eidelstedt

Referent: Hartmut Schulze, Schulleiter der Staatlichen Berufsschule Eidelstedt

Herr Schulze knüpft an den vorangegangenen Vortrag an und beschreibt die Entstehungsgeschichte von QUAS-Eidelstedt sowie seine Strukturelemente und skizziert die Konturen eines geplanten Projektes, das QUAS weiterentwickeln soll: RegioNet Eidelstedt (Regionales Netzwerk zur beruflichen Integration von Jugendlichen ohne Ausbildung und Arbeit in Hamburg-Eidelstedt und Umgebung).

In seinen weiteren Ausführungen betonte Herr Schulze, dass das Konzept von RegioNet auf eine „Förderung aus einem Guss“ zielt und das unverbundene Nebeneinander von Bildungs-, Beratungs- und Unterstützungssystemen ersetzen soll. Dieses Netzwerk

soll einen roten Faden von der allgemeinbildenden Schule bis in den Beruf hinein spinnen und damit benachteiligten Jugendlichen eine individuelle Berufswegplanung ermöglichen.

Diese regionale Vernetzung lässt sich jedoch nicht mehr über informelle Kontakte bewältigen, hier sind institutionalisierte Arbeitsbedingungen erforderlich.

Kooperation tut weh, sie erleichtert aber das Leben – ein Beispiel regionaler Vernetzung aus Köln

Referent: Ludger Reiberg, Schulamt für die Stadt Köln

Herr Reiberg referierte über das Übergangsmanagement Schule – Beruf der Stadt Köln. Eingangs wies er darauf hin, dass das Kooperationserfordernis beim Übergang von der Schule in den Beruf auf eine schwierige Ausgangslage trifft. Im schulischen Bildungsbereich kann sie zu einem Vollzugsdefizit bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben, zu einem Kompetenzverfall und letztlich zu einem gravierenden Motivationsverlust der Lehrerinnen und Lehrer führen. Es bedarf spezifischer Vorgehensweisen, die den Spagat zwischen Ausgangslage und Herausforderung zu bewältigen versprechen.

Zu den bisherigen Ergebnissen der regionalen Kooperation in Köln zählt er z. B. den Beirat Schule – Beruf, die Arbeitsstelle Übergangsmanagement mit dem Schwerpunkt Benachteiligtenförderung, den lokalen Kooperationsverbund als zielgruppenorientiertes Netzwerk mit der Koordination im Übergangsmanagement, die Steuerungsgruppe auf lokaler Ebene, einen Innovationspool, die Schulumfeldkonferenzen sowie projektbezogene Kooperationsverbünde.

Die Kölner Erfahrungen lassen sich in Phasen der Entwicklung von Kooperationsverbänden zusammenfassen:

In der Startphase erfolgt die Sichtung und Analyse area of good will.

Die Umsetzungsphasen bestehen in einer Sichtung von Angebot und Nachfrage, in der Projektierung und der Planung des Ressourcenmanagements, in einer ersten Evaluierung und einem Nachsteuern und im Setzen erster quantitativer Ziele.

Bei der praktischen Durchführung der Kooperation unterscheidet er folgende Stufen:

- Stufe 1: Trittbrettfahrer müssen ferngehalten werden
- Stufe 2: Koordination durch Angebote
- Stufe 3: Feststellen von „Strukturdellen“ am oder im Regelbereich
- Stufe 4: Änderung von Rahmenbedingungen.

Als wichtige Rahmenbedingungen für das Entstehen funktionierender Kooperationsverbünde nannte Herr Reiberg

- die Struktur des vorhandenen Angebots,
- die Umgebung des Angebots: Wie steht es mit Fortbildung, Erfahrungsaustausch, Begleitung, Controlling bei den einzelnen Angeboten?
- klare Kontrakte,
- abgesicherte Transferangebote durch authentische Auskunftspersonen,
- innovative Kontakte, die helfen, über den Tellerrand zu blicken.

Die Perspektiven zur weiteren Arbeit bestehen in der Sicherung und dem Ausbau des Konzeptes, einer Zusammenarbeit mit örtlichen Hochschulen, der Stützung durch Bündnisse für Arbeit sowie einer Implementation von Fortbildungsmodulen.

Regionale Vernetzung

Referentin: Prof. Dr. Ruth Enggruber, Fachhochschule Düsseldorf

Frau Prof. Enggruber präsentierte das Thema der Tagung aus wissenschaftlicher Sicht und nahm Bezug auf die Inhalte der Vorträge im Plenum sowie auf die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen.

Sie erinnert zunächst daran, dass die zur Zeit lebhaft geführte Diskussion zur stärkeren Vernetzung unterschiedlicher Förderangebote für Jugendliche mit Benachteiligungen nicht nur mit einem Maßnahmenwuschel zusammenhängt, der kaum gezielte Förderungen zulässt. Sie sieht zusätzlich einen Grund darin, dass sich ein Paradigmenwechsel, ein Umdenken über bisherige Förderungen von einer „Maßnahmelogik“ weg und hin zu einer individuelleren Gestaltung abzeichnet. Das betrifft auch weitere Bereiche öffentlich geförderter Bildung.

Der Kern ihrer Überlegung führt zunächst zu einem Strukturmodell eines Kooperationsansatzes für benachteiligte Jugendliche. Das Modell enthält die Ziele der benachteiligten Jugendlichen, die Struktur der Arbeit und der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure im Rahmen eines Verbundes und ihre Arbeitsbeziehungen.

Zwischen diesen drei Eckpunkten sind Kommunikationsentwicklung, Entwicklung von Strukturen, das Umfeld und die zu modellierenden Förderangebote eingeordnet.

Im Weiteren stellte Frau Prof. Enggruber ein Organisationsmodell zu einer Aufbauorganisation in der Region vor. Dieses Modell wurde aus der Perspektive der Organisationsentwicklung formuliert.

Bei der Strukturierung der Aufbauorganisation ist zunächst festzulegen, welche Institutionen sich mit welchen Maßnahmen und Zuständigkeiten an der Kooperation beteiligen, so dass entsprechende Netzknoten des intendierten Netzes entstehen. Weiterhin sind die zu erreichenden Zielsetzungen und das vorherrschende Kooperationsverständnis zu klären. Den Zielsetzungen entsprechend sind die Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen zu vereinbaren, ebenso wie die Kompetenzen für Entscheidungen, die das

Netzwerk betreffen. Vorkehrungen für prozessbegleitende Organisationsentwicklungen sind zu verankern.

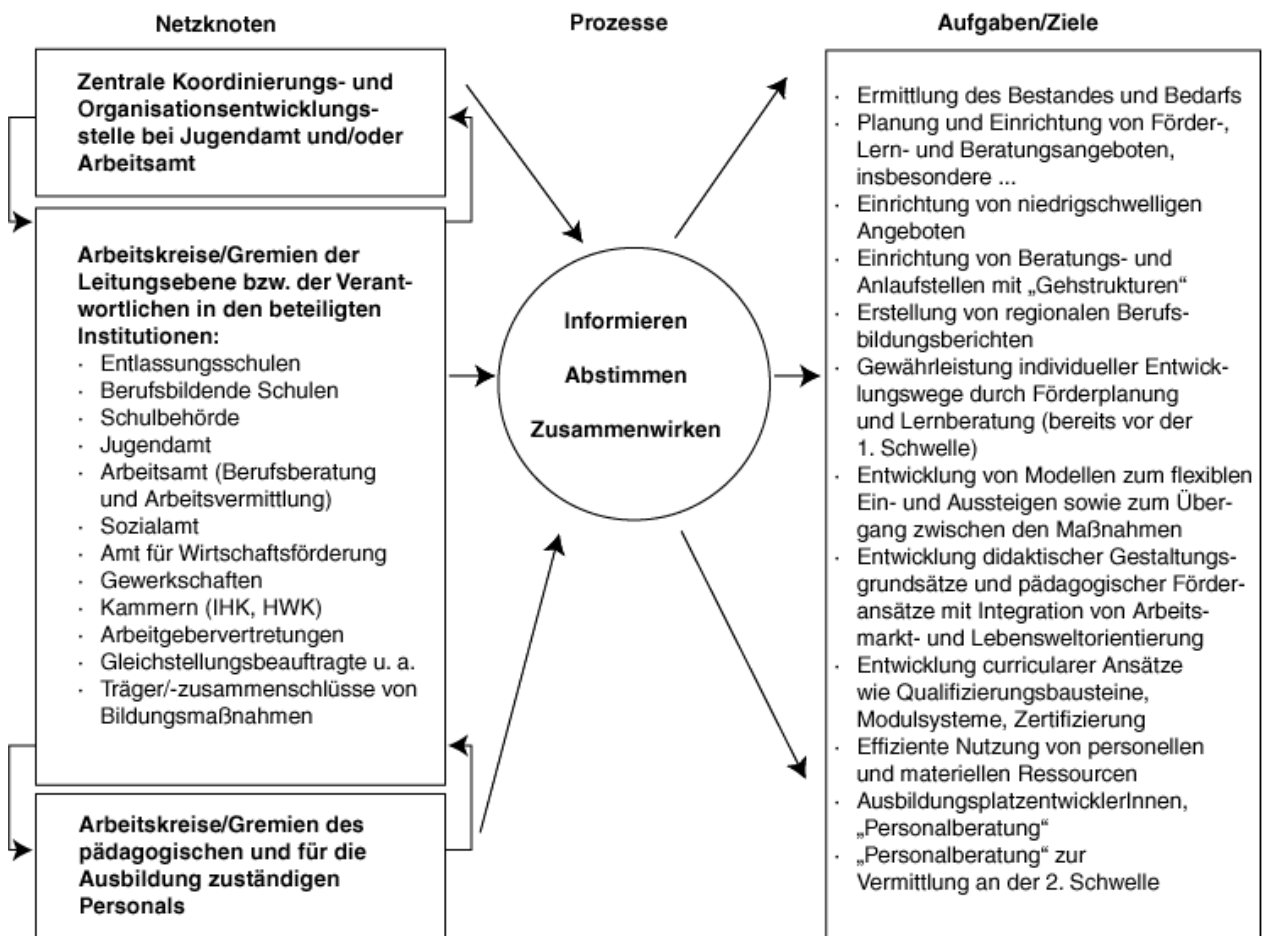


Abbildung 27: Strukturelle Überlegungen zur Aufbauorganisation in der Region

Die zentrale Koordinierungs- und Organisationsentwicklungsstelle könnte aufgrund des gesetzlichen Auftrags gem. § 81 SGB VIII bzw. KJHG beim Jugendamt angesiedelt sein. Von dort aus sollten alle anderen Netzknottenpunkte initiiert und fest installiert werden. Eine andere Möglichkeit könnte auch die Anbindung beim zuständigen Arbeitsamt alleine oder gemeinsam mit dem Jugendamt sein.

In Abhängigkeit von Aufgaben und Zielen sind entsprechende Prozesse des Informierens, Abstimmens und Zusammenwirkens zu gestalten. So wird es zur Erstellung von regionalen Berufsbildungsberichten ausreichend sein, wenn die entsprechenden Institutionen Daten ihrer Maßnahmen an das Arbeitsamt weitergeben. Im Gegensatz dazu setzt die Einrichtung niedrighschwelliger Angebote das Zusammenwirken von Einrichtungen der Berufsvorbereitung mit jenen der Jugendhilfe voraus.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen

AG 1: Das „Kölner Modell“ – ein Modell für die allgemeinbildenden Schulen in Eimsbüttel?

Als Vorteile des Kölner Modells wurden die Nähe zu den allgemeinbildenden Schulen, die klar geregelten Zuständigkeiten, die Funktion der Wegeplaner, der Schulungen der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Fortbildungen als integrale Bestandteile zu den Erfordernissen der Zielgruppe und zur pädagogischen Arbeit mit Jugendlichen, interessante Projekte für die pädagogische Arbeit mit den Jugendlichen (neue Methoden der Sprachentwicklung, Theaterpädagogik, Abenteuerpädagogik) herausgearbeitet.

In Köln werden ca. 1.200 Jugendliche in Projekten versorgt. Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus dem Europäischen Sozialfonds. Sponsoren sind immer wieder bereit, zusätzlich Gelder zur Verfügung zu stellen. Als zentrales Ergebnis der Arbeit kann festgestellt werden, dass die Schulen untereinander vernetzt sind. Das „Kölner Modell“ verfolgt heute vorrangig die Durchführung von Projekten in Schulen, die Entwicklung einer Kooperationskultur, den Transfer von Erfahrungen aus Schulen in andere Einrichtungen sowie die Koordination des Übergangs von Schule in Ausbildung.

Möglichkeiten der Übertragbarkeit: Grundsätzlich ist eine Übertragbarkeit für Hamburg aufgrund der rechtlichen Zuständigkeit der Schule für die Jugendlichen gegeben. Hinsichtlich der finanziellen und organisatorischen Ressourcen bestehen Möglichkeiten, Gelder in Form von Lehrerstunden (für die Wegeplaner) zu nutzen. Fortbildungen können über vorhandene Ressourcen organisiert werden.

Grenzen der Übertragbarkeit: Ungeklärt ist vor allem die Frage der Finanzierung der notwendigen Koordination, so dass die Beratung vor Ort sowie die Koordination der Maßnahmen mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Jugendlichen, der Betriebe und der Leistungsanbieter auf regionaler Ebenen erreicht werden kann. Besonders wichtig ist es, die Frage der Zuständigkeiten und Verantwortungen so zu klären, dass alle Partner im Netzwerk sich mit dem Anliegen, kohärente Fördermöglichkeiten für Jugendliche mit schlechten Startchancen zu schaffen, identifizieren können und im Netzwerk mitarbeiten.

Das Fazit für die Situation in Hamburg ist, dass für die Einführung vernetzter Modelle folgende Koordinationsleistungen nötig sind:

- Koordination und Abstimmung der Schulen untereinander,
- Koordination der verschiedenen Angebote,
- Umsetzung der Koordination auf Stadtteilebene.

AG 2: „Förderung aus einem Guss“ – Diskussion des RegioNet-Konzeptes

Die Arbeitsgruppe knüpfte an das Referat von Hartmut Schulze im Plenum an. Folgende Thesen zum RegioNet Eidelstedt wurden eingangs diskutiert:

These 1: RegioNet bringt der/dem einzelnen Jugendlichen Vorteile und Verbesserungen gegenüber der jetzigen Situation.

These 2: RegioNet verbessert die Qualität der einzelnen Bildungsangebote und Maßnahmen im Stadtteil.

These 3: RegioNet fördert und pflegt das positive Engagement der Betriebe für die Jugend im Stadtteil.

Besonders die Rolle eines regionalen Netzwerkes als ständiger Begleiter des Jugendlichen in seinen Lebensphasen von der Sekundarstufe 1 bis zum Eintritt in den 1. Arbeitsmarkt wird befürwortet. Darüber hinaus wird der Austausch der Anbieter von Bildungsmaßnahmen verbessert und die gemeinsame Abstimmung der Maßnahmen wird gefördert.

Die Frage der Übertragbarkeit des Konzeptes RegioNet Eidelstedt auf andere Stadtteile wurde grundsätzlich bejaht. Der Erfolg ist jedoch abhängig von den vorhandenen Strukturen in einer Region. Es müssen nicht nur Einrichtungen, Stellen, Maßnahmen in der Region zur Vernetzung vorhanden sein, sondern vor allem muss die Einsicht gegeben sein, dass im Interesse der Jugendlichen Transparenz und Abstimmung der Angebote notwendig sind.

AG 3: „Jeder nimmt und jeder gibt“ – Qualitative Anforderungen an Netzwerkpartner

Für die Umsetzung eines Kooperationsverbundes wurde eine Reihe von Vorschlägen erarbeitet:

- Eine gemeinsame Vision steht am Ausgangspunkt der angestrebten Zusammenarbeit.
- Die Netzwerkpartner sollen sich kennen lernen, die Angebote der einzelnen Partner sollen bekannt werden.
- Jeder Netzwerkpartner ist aufgefordert, alle Informationen offenzulegen und die Informationen an die Netzwerkpartner oder Koordinierungsstelle weiterzugeben.
- Die eingeforderte Transparenz über die Informationen und Entscheidungen, Offenheit in der Zusammenarbeit und ein gegenseitiges Vertrauen werden als Basis für die angestrebte Zusammenarbeit benannt.

- Auffällig häufig wird die Verlässlichkeit und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit eingefordert.
- Zu klären ist, wer verbindlich welche Aufgaben übernimmt und wie die Arbeit aufgeteilt wird.
- Weiterhin ist zu klären, ob und wie interdisziplinär gearbeitet werden kann.

Darüber hinaus sollen gemeinsame Fortbildungen stattfinden und u. a. einheitliche Kriterien für die Unterstützung der Jugendlichen bei Themenkomplexen wie beispielsweise „Lernen lernen“, Bewerbungstraining oder Nachhilfe erarbeitet werden.

Die Finanzierung der Zusammenarbeit und die Notwendigkeit einer zentralen Koordination im Stadtteil (Erreichbarkeit) sind Gegenstand weiterer Klärungen.

Deutlich wurde, dass qualitativ hohe Anforderungen an die Netzwerkpartner sich in einer schnelleren und nachhaltigeren Förderung der Jugendlichen auf ihrem Weg ins Arbeitsleben niederschlagen; deshalb soll ein RegioNet in Eidelstedt entstehen, damit mit der konkreten Arbeit gestartet und die Vernetzung vor Ort im Interesse der Jugendlichen begonnen und umgesetzt werden kann.

AG 4: „Nach der Schule nur die Straße“ – Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Jugendamt und Bildungssektor

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Arbeitsgruppe kamen aus der Jugendhilfe und aus Schulen. Zunächst wurden der gesetzliche Auftrag der Jugendhilfe, die Struktur der Jugendhilfe sowie die Situation Jugendlicher und junger Erwachsener in Stellingen/Eidelstedt erörtert. Anschließend wurde die These diskutiert, dass die Schule sich nur dann an die sozialen Dienste wende, wenn es „brennt“.

Es wurde festgestellt, dass es zwar eine Reihe formeller Kontakte zwischen Schule und Jugendhilfe gibt; in erster Linie existieren aber informelle Kontakte zwischen Schule und Jugendhilfe und es gibt keine institutionalisierten Schnittstellen. Die Zusammenarbeit auf der Basis informeller Kontakte wurde von Seiten der Schule und der Jugendhilfe als kooperativ und konstruktiv geschildert.

Deutlich wurde weiter, dass zwischen Schule und Jugendhilfe kein durchgängiger Konsens über Werte und Normen besteht und hier gegenseitige Informationen über die eigene Arbeit weiterhelfen könnten. Es fehlt Wissen über die verschiedenen Institutionen in den jeweiligen Systemen (Schule/Jugendhilfe).

Überlegt wurde, wie man zu einer stärkeren und formelleren Struktur gelangt. In einem ersten Ansatzpunkt wurden dazu eigene Angebote, die in eine Kooperation eingebracht werden können, von Seiten der Jugendhilfe und von Seiten der Schule selbst formuliert. Gleichzeitig wurden die Wünsche und Erwartungen an den jeweils anderen Partner für die Kooperation geäußert. Beide Aspekte wurden unter der

Zielstellung der Verbesserung der Zugangschancen benachteiligter junger Menschen aus dem Stadtteil zum Arbeitsmarkt diskutiert.

Die Arbeitsgruppe zieht folgende Schlussfolgerungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule im Stadtteil:

- Schule und Jugendhilfe erarbeiten Hilfepläne für benachteiligte Jugendliche bezogen auf die Verbesserung des Zugangs zur Arbeitswelt und überprüfen gemeinsam den Verlauf.
- Durch Informationsaustausch und Kommunikation auf der Basis gegenseitiger Akzeptanz werden sich neue Möglichkeiten für die Kooperation und ein gemeinsames Selbstverständnis entwickeln.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zum Workshop

Das Thema „Vernetzung zur Verbesserung der Förderung benachteiligter Jugendlicher“, so lautet deshalb die erste Schlussfolgerung, ist bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten Institutionen deutlich präsent.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterstützen Aktivitäten zur regionalen Vernetzungen im Bezirk Eimsbüttel. Ziel der Unterstützung soll sein, die Wirksamkeit der Förderungen für benachteiligte Jugendliche zu verbessern. Konsens war, dass in Zukunft Förderkonzepte durch die Vernetzungen flexibel und individualisiert werden und sich am Bedarf junger Menschen ausrichten müssen.

Die Beispiele praktizierter regionaler Vernetzung im Bezirk, wie RaZ (Ran an die Zukunft) und QUAS–Eidelstedt (Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger) zeigen einerseits, wie notwendig Kooperationen sind, um benachteiligte Jugendliche zu fördern. Sie belegen andererseits, wie viel noch zu tun ist: Noch bauen die Kooperationen zu sehr auf persönlichen Initiativen Einzelner auf, noch ist eine zu geringe Zahl von Schulen einbezogen. Eine weitere Schlussfolgerung muss deshalb sein, die vorhandenen Kooperationen gezielt auszubauen – sowohl vom Umfang der zu beteiligenden Institutionen her als auch in Bezug auf die Schaffung stabiler Strukturen, so u. a. durch eine zentrale Koordinierungs- und Organisationsentwicklungsstelle.

Der Workshop zeigte deutlich, dass eine hohe Bereitschaft dafür bei den angesprochenen Institutionen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden ist. Die Vorträge und die Arbeitsgruppen des Workshops dokumentieren diese Bereitschaft.

Gut aufbereitete Erfahrungen, gut ausgewählte und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligter Institutionen zugeschnittene Beispiele von Vernetzungen sind notwendig, um die vorhandene Bereitschaft zu unterstützen. Der Workshop hat hier einen wichtigen Beitrag geleistet: Er bot Anschauungsmaterial für die Notwendigkeit der Kooperation sowie Unterstützungen und Handhabungen bei der Entwicklung von Perspektiven. Eine dritte Schlussfolgerung lautet deshalb, dass die Beteiligten

in den Regionen durch Transferveranstaltungen und entsprechend aufbereitetes Material unterstützt werden müssen.

Benötigt werden allerdings weitere Unterstützungsleistungen für den Ausbau der Kooperation:

- die Institutionalisierung des Kooperationsgedankens,
- einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Institutionen,
- eine stärkere Einbeziehung der Arbeitsämter in die Steuerung einschlägiger Modelle.

ANLAGE: ANGEBOTE IN DEN BEZIRKEN EIMSBÜTTEL UND NORD

Angebote der Ausbildungsvorbereitung nach SGB III im Bezirk Eimsbüttel

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
BBE-QUAS-Lehrgang (BBE - QUAS)	Bildungszentrum Metall Hamburg GmbH	Jugendliche mit sozialen Benachteiligungen u. mit beruflich schwierigen Bildungsdefiziten sowie noch nicht ausbildungs- oder berufsreife Jugendliche	Metallberufe
Integrative Berufsvorbereitung (BBE - I)	Verein zur Förderung der beruflichen Bildung e. V. in Kooperation mit der Staatlichen Berufsschule (G 12)	noch nicht ausbildungsfähige Jugendliche mit sozialen Benachteiligungen u. schwachem oder keinem Hauptschulabschluss und Jugendliche mit geistiger Behinderung	Hauswirtschaft/Gastronomie Verwaltung/EDV/Einzelhandel
Förderlehrgänge F 1 für Reha (F 1)	Berufsbildungswerk Hamburg GmbH	Behinderte, die für eine Berufsausbildung in Betracht kommen, jedoch wegen in ihrer Behinderung begründeter Lernerschwernis einer besonderen Förderung bedürfen;	Berufe/Berufsfelder: Metall, Mode, Garten- und Landschaftsbau Maurerin/Maurer Tischlerin/Tischler
Förderlehrgänge F 2 für Reha (F 2)	Berufsbildungswerk Hamburg GmbH	Behinderte, die aufgrund der Art und Schwere ihrer Behinderung für eine Berufsausbildung nicht in Betracht kommen	Farbe, Raumgestaltung Metall, Elektro, Holz Hauswirtschaft Textil Büro, Verwaltung
Förderlehrgänge F 2 für Reha (F 2)	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB)	Behinderte, die aufgrund der Art und Schwere ihrer Behinderung für eine Berufsausbildung nicht in Betracht kommen	Haar- und Körperpflege Hauswirtschaft Textil und Bekleidung Büro/Service

Angebote der Berufsausbildung nach SGB III im Bezirk Eimsbüttel

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (A BBW)	Berufsbildungswerk Hamburg GmbH	lern-, körper-, sinnes- oder mehrfachbehinderte Jugendliche oder lernbeeinträchtigte oder sozial benachteiligte Jugendliche	Malerin/Maler Lackiererin/Lackierer Metallbauerin/Metallbauer Metallbearbeiterin/Metallbearbeiter Tischlerin/Tischler Maurerin/Maurer Kaufleute im Einzelhandel Modenäherin/Modenäher Zierpflanzengärtnerin/-gärtner Hauswirtschaftlerin/Hauswirtschaftler Gärtnerin/Gärtner im Landschaftsbau Friseurin/Friseur Altenpflegerhelferin/-helfer Bürokaufleute
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (A BBW)	Ausbildung regionales Netzwerk beim Berufsbildungswerk Hamburg A BBW/RegioNet	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Metallbauerin/Metallbauer Tischlerin/Tischler Friseurin/Friseur
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (A BÜE)	Bildungszentrum Metall Hamburg GmbH	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Maschinenbaumechanikerin/ Maschinenbaumechaniker Metallbauerin/Metallbauer Fachrichtung Allgemeiner Maschinenbau

Angebote der Berufsausbildung nach SGB VIII im Bezirk Eimsbüttel

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A ajw)	Autonome Jugendwerkstatt – Frauentischlerei	weibliche Jugendliche, die aufgrund von Benachteiligungen aller Art keinen Ausbildungsplatz finden	Tischlerin
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A ajw)	Autonome Jugendwerkstatt – Tischlerei	Jugendliche, die aufgrund von Benachteiligungen aller Art keinen Ausbildungsplatz finden	Tischler
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A ajw)	Autonome Jugendwerkstatt – Maler- und Lackierwerkstatt	Jugendliche, die aufgrund von Benachteiligungen aller Art keinen Ausbildungsplatz finden	Malerin/Maler Lackiererin/Lackierer
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A ajw)	Autonome Jugendwerkstatt – Kfz-Werkstatt	Jugendliche, die aufgrund von Benachteiligungen aller Art keinen Ausbildungsplatz finden	Kfz-Mechanikerin/-mechaniker

Angebote von Schulen im Bezirk Eimsbüttel

Träger / Schule	Maßnahmen / Angebote	Zielgruppe(n)
Gesamtschule Eidelstedt	Berufsorientierung im Fach Arbeitslehre und Berufsorientierung Betriebspraktikum Betriebsbesichtigungen	Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufen 9, 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufen 9, 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9
Julius-Leber-Gesamtschule	Berufsorientierung im Fach Arbeitslehre 1. und 2. Betriebspraktikum Einzelberatung aller Schülerinnen und Schüler	Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10
Staatliche Berufsschule Eidelstedt (G 12)	QUAS B (schulisches QUAS)	Noch nicht ausbildungsfähige Jugendliche aus elf Schulen in Eidelstedt und Umgebung
Gesamtschule Niendorf	Elternabende zur Berufsorientierung Projektwoche zur Berufsorientierung Betriebserkundungen Besuch des Berufsinformationszentrums des Arbeitsamtes (BIZ) 1. Betriebspraktikum Bewerbungstraining bei der AOK und der Barmer Ersatzkasse Verfassen von Bewerbungsschreiben Elternabende 2. Betriebspraktikum Präsentation der Praktikumergebnisse Elternabend in weiterführenden Schulen	Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10
Haupt- und Realschule Langbarg- heide	Ein Tag in der Arbeitswelt City Bound Besuch der Straße des Handwerks und der Lehr- stellenbörse der HWK bzw. Handelskammer Besuch eines Öko-Bauernhofes und eines normalen modernen Bauernhofes Betriebspraktika der 8. Hauptschulklassen Besuch im Berufsinformationszentrum des Arbeitsamtes (BIZ) Straße des Handwerks Betriebspraktika Einladungen von Expert/-innen Besuch in Firmen, Teilnahme an Berufsprojekten (z. B. für Mädchen) Arbeitslehre als Unterrichtsfach Betriebspraktikum Betriebsbesichtigungen	Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10
Schule Sportplatzring	1. Berufspraktikum (Hauptschüler/-innen) Berufsbasar (Hauptschüler/-innen) Berufsschultag (Hauptschüler/-innen) Berufsorientierungsunterricht 2. Berufspraktikum (Hauptschüler/-innen) 1. Berufspraktikum (Realschüler/-innen) Berufsbasar (Realschüler/-innen) Berufsorientierungsunterricht (Realschüler/-innen) 2. Betriebspraktikum (Realschüler/-innen)	Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler Klassenstufe 10

Sonstige Angebote im Bezirk Eimsbüttel

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)
Regionale Beratungs- und Unterstützungsstellen (REBUS): in Eimsbüttel in Stellingen	Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Amt für Schule	Schülerinnen und Schüler mit Schulproblemen, Schulschwänzerinnen und Schulschwänzer
„Soziale Zeitarbeit“ mit Betreuung und Coaching	Dienstleistungszentrum Eidelstedt	Sozialhilfeempfängerinnen u. -empfänger und Langzeitarbeitslose; auch Jugendliche und Jungerwachsene ohne Berufsausbildung
Beschäftigung und Qualifizierung für Maßnahmen wie ABM, BSHG 19, SAM, LKZ	EINFAL GmbH, Metall- und Zweiradwerkstatt Schulung von QUAS-Eidelstedt	erwerbslose (jungerwachsene) Frauen und Männer
Beschäftigung und Qualifizierung für Maßnahmen wie ABM und BSHG 19	EINFAL GmbH, Werkhalle Malerei und Tischlerei	erwerbslose (jungerwachsene) Männer
Berufsorientierung und Ausbildungsberatung für junge Frauen	Frauen lernen in Eidelstedt	arbeitslose Frauen und Sozialhilfeempfängerinnen ohne Ausbildung; Mütter, die einen Berufseinstieg suchen
Berufsorientierung und Ausbildungsberatung RAN AN DIE ZUKUNFT (RaZ)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	Jugendliche mit Problemen in der Schule, bei der Berufswahl oder der Praktikums- u. Ausbildungsplatzsuche
Berufsorientierung und Ausbildungsberatung AKTIV-ARBEIT	EINFAL GmbH	Jugendliche mit Problemen in der Schule, bei der Berufswahl oder der Praktikums- und Ausbildungsplatzsuche; (noch) nicht ausbildungsfähige Jugendliche; jüngere Arbeitslose sowie Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger ohne Ausbildung
Beratung, Betreuung und Coaching	JOB Club Eimsbüttel	Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger
Berufsorientierung und Ausbildungsberatung	JOB Club Eimsbüttel	Jugendliche mit Problemen in der Schule, bei der Berufswahl oder der Praktikums- und Ausbildungsplatzsuche; (noch) nicht ausbildungsfähige Jugendliche; jüngere Arbeitslose sowie Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger ohne Ausbildung
Berufsorientierung und Ausbildungsberatung RAN AN DIE ZUKUNFT (RaZ)	Schule Sportplatzring	Hauptschülerinnen und Hauptschüler aus den Klassenstufen 8 und 9
Trans-Job	Schule Sportplatzring	Schülerinnen und Schüler aus 2 Klassen des Berufsorientierungsunterrichts
Arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsmaßnahme für Jungerwachsene in den Arbeitsbereichen: Büro, Tischlerei, Metall, Gartenbau, Küche und Zweiradmechanik	Einfal GmbH	arbeitslose (junge) Erwachsene mit Anspruch auf ABM-Förderung
Arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsmaßnahme für Jungerwachsene in den Arbeitsbereichen: Holz, Metall und Gartenbau	Hamburger Althauspflege e. V.	arbeitslose (junge) Erwachsene mit Anspruch auf ABM-Förderung

Angebote der Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitende Hilfen nach SGB III im Bezirk Nord

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Grundausbildungslehrgang (GAL)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	ausbildungsreife Jugendliche und junge Erwachsene, die noch nicht vermittelt werden konnten	Metall, Zeichnen kaufmännischer Bereich IT-Berufe
BBE/QUAS-Lehrgänge (BBE-QUAS)	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB) – Langenhorn	Jugendliche mit sozialen Benachteiligungen u. mit beruflich schwierigen Bildungsdefiziten sowie noch nicht ausbildungs- oder berufsreife Jugendliche	Büro/Service/Gartenbau/ Floristik/Holz/Metall/ Dienstleistungsberufe
BBE/QUAS-Lehrgänge (BBE-QUAS)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	Jugendliche mit sozialen Benachteiligungen u. mit beruflich schwierigen Bildungsdefiziten sowie noch nicht ausbildungs- oder berufsreife Jugendliche	Zeichnen/Metall/Büro
Förderlehrgänge F 2 für Reha (F 2)	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB) – Winterhude	Behinderte, die aufgrund der Art und Schwere ihrer Behinderung für eine Berufsausbildung nicht in Betracht kommen	Gartenbau/Gewächshaus/ Farbe/Holz
Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)	Verein zur Förderung der beruflichen Bildung e. V.	förderungsbedürftige Jugendliche, denen ein Abbruch der Ausbildung ohne abH drohen würde	Bäckerei u. Konditoreihandwerk Gesundheitsberufe (Arzt-/Zahn- arthelfer/in)
Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)	Hamburger Fremdsprachen- und Wirtschaftsschule (HFW) GmbH	förderungsbedürftige Jugendliche, denen ein Abbruch der Ausbildung ohne abH drohen würde	alle
Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	förderungsbedürftige Jugendliche, denen ein Abbruch der Ausbildung ohne abH drohen würde	gewerblich/kaufmännische Berufe

Angebote der Berufsausbildung nach SGB III im Bezirk Nord

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (A LEB)	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB) – Alsterdorf	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Glaserin/Glaser Floristin/Florist
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (A LEB)	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB) – Langenhorn	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Gärtnerin/Gärtner im Garten- und Landschaftsbau Malerin/Maler LackiererIn/Lackierer TrockenbaumonteurIn/-monteur
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (BüE)	Innung für Sanitärtechnik	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Klempnerin/Klempner
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (BüE)	Internationaler Bund für Sozialarbeit	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Damenschneiderin/-schneider Friseurin/Friseur Modenäherin/Modenäher Hauswirtschaftshelferin/-helfer nach § 48 BBiG
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (BüE)	Hamburger Ausbildungszentrum	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	KFZ-Mechanikerin/-mechaniker Zerspanungsmechanikerin/ Zerspanungsmechaniker
Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und beim Berufsbildungswerk (BüE)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Industriemechanikerin/ Industriemechaniker Fachhilfin/Fachhilfe im Gastgewerbe

Angebote der Berufsausbildung nach SGB VIII im Bezirk Nord

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A LEB)	Landesbetrieb Erziehung und Ausbildung (LEB) - Alsterdorf	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Malerin/Maler, Lackiererin/Lackierer Glaserin/Glaser
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A LEB)	Landesbetrieb Erziehung und Ausbildung (LEB) – Langenhorn	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Trockenbaumonteurin/-monteur Gas- und Wasserinstallateurin/ Gas- und Wasserinstallateur Malerin/Maler, Lackiererin/Lackierer Zimmerin/Zimmermann Gärtnerin/Gärtner im Garten- und Landschaftsbau Trockenbaumonteurin/-monteur Werkerin/Werker im Garten- und Landschaftsbau
Ausbildung in der Jugendberufshilfe in außerbetrieblichen Werkstätten (A LEB)	Landesbetrieb Erziehung und Ausbildung (LEB) – Winterhude	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Werkerin/Werker im Garten- und Landschaftsbau Floristin/Florist Tischlerin/Tischler

Angebote der Berufsausbildung im Bezirk Nord nach dem Hamburger Ausbildungsprogramm

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)	Berufe/Berufsfelder
Ausbildung für Jugendliche und junge Erwachsene über das Hamburger Ausbildungsprogramm (HAP)	Innung des Bekleidungshandwerks	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Damenschneiderin/Damenschneider
Ausbildung für Jugendliche und junge Erwachsene über das Hamburger Ausbildungsprogramm (HAP)	Jugendbildung Hamburg gGmbH	individuell und sozial benachteiligte Jugendliche	Bürokaufleute Kaufleute für Groß- und Außenhandel/Fachrichtung Großhandel Speditionskaufleute Technische Zeichnerin/ Technischer Zeichner Industriemechanikerin/ Industriemechaniker

Angebote von Schulen im Bezirk Nord

Träger / Schule	Angebote / Projekte	Zielgruppe(n)
Gesamtschule Eppendorf	Bewerbungen und Lebenslauf schreiben Ein Tag im Betrieb der Eltern Betriebspraktikum Aktionswoche Sprechstage Informationen der Berufsberaterin Initiative für Ausbildung	Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 9,10 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufen 9, 10 Schülerinnen und Schüler mit und voraussichtlich (Prognose) ohne Hauptschulabschluss
Geschwister-Scholl-Gesamtschule	Bewerbung und Lebenslauf Berufsorientierungstage Mach´s richtig Besuch des Berufsinformationszentrum (BIZ) 1. Praktikum Nachbesprechung des Praktikums und arbeiten an der Praktikumsmappe Betriebspraktikum Berufsorientierungs-Fachtage Beratungsgespräche Berufsorientierungs-Fachtage Individuelle Berufsberatung	Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 8 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 9 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 10 Schülerinnen und Schüler der Klassenstufe 10

Sonstige Angebote im Bezirk Nord

Maßnahmen	Träger	Zielgruppe(n)
Arbeits- und Berufsorientierungsmaßnahmen nach SGB VIII § 13 in der Jugendhilfe	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB)	minderjährige unbegleitete Flüchtlinge
Regionale Beratungs- und Unterstützungsstellen: in Nord in Barmbeck-Winterhude (REBUS)	Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Amt für Schule	Schülerinnen und Schüler mit Schulproblemen, Schulschwänzerinnen und Schulschwänzer
Arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsmaßnahme für Jungerwachsene in den Arbeitsbereichen: Garten- und Landschaftsbau	ABAKUS GmbH	arbeitslose (junge) Erwachsene mit Anspruch auf ABM-Förderung
Arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsmaßnahme für Jungerwachsene in den Arbeitsbereichen: Raumausstattung (Holz, Textil)	Die Heilsarmee	arbeitslose (junge) Erwachsene mit Anspruch auf ABM-Förderung
Arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsmaßnahme für Jungerwachsene in den Arbeitsbereichen: Zweiradmechanik, Bau, Holz (Tischlerei) Computerelektronik	Mook wat. e. V.	arbeitslose (junge) Erwachsene mit Anspruch auf ABM-Förderung

Literatur

- BAGS (Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales) [Hrsg.] (1999): Arbeit in Hamburg, Hamburg.
- BBJ Servis gGmbH [Hrsg.] (1999): Regionale Kooperationen zur beruflichen Integration von Jugendlichen, BBJ Consult Info Heft II.
- Becker, H./Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart.
- Bennewitz, H. (2000): Vorschläge für eine lokale Ausbildungsmarktpolitik, in: Berichte aus der Arbeitsmarktforschung Nr. 4, herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz, Mainz.
- Bennewitz, H./Sänger, R. (1999): Ausbildungsmarktmonitoring: Untersuchungen und Umfragen zur Ausbildungssituation in der Stadt Mainz. Reihe Blickpunkt Arbeitsmarkt der Stadt Mainz.
- Benz, A. (1994): Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen, Baden-Baden.
- Benz, A./Fürst, D./Kilper, H./Rehfeld, D. (1999): Regionalisierung: Theorie – Praxis – Perspektiven, Opladen.
- Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung [Hrsg.] (2001a): Berufliche Bildungswege in Hamburg, Hamburg.
- Behörde für Schule Jugend und Berufsbildung [Hrsg.] (2001b): Berufsorientierung in Hamburg. Projekte, Beispiele und Ideen zum neuen Lernen in der Berufsorientierung, Hamburg.
- Bertelsmann Stiftung/Bundesanstalt für Arbeit/Deutscher Landkreistag/Deutscher Städtetag /Deutscher Städte- und Gemeindebund [Hrsg.] (2001): Handbuch zur Kooperation von Arbeitsämtern und Kommunen. Gemeinsam für die Integration in den Arbeitsmarkt. Texte, Beispiele, Materialien, Gütersloh.
- Bundesanstalt für Arbeit (1999): Dienstblatt-Runderlass 50/99, Entscheidungsleitfaden zur fachlichen Qualitätsbeurteilung bei der Vergabe von Maßnahmen in der Benachteiligtenförderung (§§ 235, 240 bis 246 SGB III), Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2000): Dienstblatt-Runderlass 14/2000 vom 24. März 2000, Empfehlungen zur Zusammenarbeit der Arbeitsämter mit den Kommunen bei der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen, Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit – Landesarbeitsamt Nord [Hrsg.] (1999): Informationen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: „Pendler von und nach Hamburg“, Kiel.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie (1998): Berufliche Bildung für benachteiligte Jugendliche, Bonn.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie [Hrsg.] (1999a): Jugendliche ohne Berufsausbildung. Eine BIBB/EMNID-Untersuchung, Bonn.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie [Hrsg.] (1999b): Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher, 3. unveränderte Aufl., Bonn.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie [Hrsg.] (2001a): Berufsbildungsbericht 2001, Bonn.
- Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie [Hrsg.] (2001b): Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher, 4. Aufl., Bonn.

- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie [Hrsg.] (1997): Berufsausbildungsvorbereitung. Reihe: Ausbildung für alle, 2. überarbeitete Aufl., Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2000): Kooperation zur Förderung benachteiligter Jugendlicher – Zusammenwirken von Jugend- und Bildungs-/Berufsbildungspolitik zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. Gutachten der BBJ Servis gGmbH für Jugendhilfe, Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (1996): Innovative Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von lern- und leistungsschwächeren Jugendlichen in der beruflichen Bildung, Heft 52, Bonn.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2000): Kooperation zur Förderung benachteiligter Jugendlicher. Zusammenwirken von Jugend- und Bildungs-/Berufsbildungspolitik zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. Gutachten der BBJ Servis gGmbH für Jugendhilfe. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 86, Bonn.
- Deutsches Jugendinstitut (1998): Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit, München.
- Deutsches Jugendinstitut (1996): Chancen beruflicher und sozialer Integration – Dokumentation von Arbeitsansätzen, München.
- Dithmar, U./Meier-Warnke, H./Rose, L. (1999): Und konnten zusammen nicht kommen ...? Knotenpunkte im Kooperationsaufbau zwischen Schule und Jugendarbeit und ihre Lösungen, in: Neue Praxis, Heft 2.
- Enggruber, R. (2000): Möglichkeiten und Voraussetzungen vernetzter Konzepte schulischer und außerschulischer Förderung, in: Rützel, J./Sehrer, A./Ziehm, S. (Hrsg.): Berufseignung und berufliche Anforderungen. Handlungsfelder der Berufsvorbereitung und Berufsausbildung, Alsbach.
- Freidinger, G./Schulze-Böing, M. (1995): Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Marburg.
- Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales [Hrsg.] (2001): Hamburger Arbeitsmarktbericht (1997-2000). Analyse, Programmdarstellung, Ausblick, Hamburg.
- Fülbier, P./Schaefer, H. P. (2001): Jugendsozialarbeit im kommunalen Kontext, in: Fülbier, P./Münchmeier, R. (Hrsg.): Handbuch Jugendsozialarbeit. Geschichte, Grundlagen, Handlungsfelder, Organisation, Münster.
- Gögercin, S. (1999): Jugendsozialarbeit, Freiburg.
- Hamburger Senat an die Bürgerschaft (2001): Bericht zur Ausbildungssituation sowie über Maßnahmen zur Sicherung der beruflichen Bildung 2000, Hamburg.
- Heinelt, H./Mayer, M. (1992): Politik in europäischen Städten, Basel, Boston, Berlin.
- Hild, P. (1997): Netzwerke in der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin.
- Holz, H. (2001): Der innovative Bildungsdienstleister. Auf dem Weg von der Standardisierung zur Individualisierung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2.
- Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (1998): Innovative Konzepte in der Ausbildungsvorbereitung, Frankfurt am Main.
- Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH [Hrsg.] (2001a): Evaluationsberichte der Reihe INKA II „Innovative Konzepte in der Ausbildungsvorbereitung“. Bd. 1-8, Offenbach am Main.

- Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH [Hrsg.] (2001b): „Entwicklungsinitiative: Neue Förderstruktur für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf“, Konzeption vom 29. März 2001, in: *ibv, Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste*, Heft 26.
- Kilper, H. (1999): Die Internationale Bauausstellung Emscher Park. Eine Studie zur Steuerungsproblematik komplexer Erneuerungsprozesse in einer alten Industrieregion, Opladen.
- Kuckartz, U. (1999a): WinMax. Professionelle Version. Handbuch zum Textanalysesystem, Berlin.
- Kuckartz, U. (1999b): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken, Opladen.
- Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen (2000): Entscheidungsleitfaden zur fachlichen Qualitätsbeurteilung bei der Vergabe von berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (§§ 61 ff. SGB III). Rundverfügung 40/00 vom 18.12.2000.
- Mayntz, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Héritier, A. (Hrsg.): *Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung*, Opladen.
- Meuser, M./Nagel, U. (1997): Das Expertinnen- und Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung; in: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim, München.
- Pappi, F. U. (1993): Policy-Netzwerke: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz? In: Héritier, A. (Hrsg.): *Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung*, Opladen.
- Regionales Entwicklungskonzept (2000): Metropolregion Hamburg: Gemeinsame Landesplanung Hamburg/Niedersachsen/Schleswig-Holstein, c/o Stadtentwicklungsbehörde Hamburg, Hamburg, Hannover, Kiel.
- Sänger, R. (2000): Netzwerke in der Jugendberufshilfe – Mut zum Risiko, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): *Zugänge zu Arbeit und Beruf*, Berlin.
- Sänger, R./Bennewitz, H. (1999): Optimierung der Ausbildung: Initiativen und Projekte. Reihe Blickpunkt Arbeitsmarkt der Stadt Mainz.
- Schubert, K. (1995): Struktur-, Akteur- und Innovationslogik: Netzwerkkonzeptionen und die Analyse von Politikfeldern, in: Jansen, D./Schubert, K. (Hrsg.): *Netzwerke und Politikproduktion*, Marburg.
- Selle, K. (1994): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch, Dortmund.
- Spöhring, W. (1998): *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart.
- Statistisches Landesamt (2000): *Hamburger Statistisches Jahrbuch – 2001/2002*, Hamburg.
- Statistisches Landesamt (2000): *Hamburg in Zahlen und Karten*, CD-ROM, Hamburg.
- Stöbe, S. (1992): Kooperation in der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren, Opladen.
- Thiel, J. (2001): Erprobung einer neuen Förderstruktur für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, in: *ibv, Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste*, Heft 26.
- Windhoff-Héritier, A. (1987): *Policy-Analyse. Eine Einführung*, Frankfurt am Main.

Internet

<http://www.bibb.de/netzwerke/3000/3000.html>

http://www.hamburg.de/StadtPol/Brgschft/html/nav/f_reg.html

<http://www.hamburg.de/Behoerden/bsjb/afs.html>

<http://www.hamburg.de/Behoerden/Steb/sb.html>

<http://www.buendnis.de>

<http://www.jugend@work.net>