

1. Regionalkonferenz der Region Nord-West

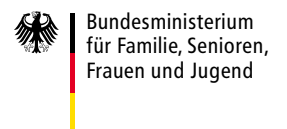
**für E&C Akteure und Interessierte
der Bundesländer Bremen,
Hamburg, Niedersachsen,
Nordrhein Westfalen und
Schleswig-Holstein**

Dokumentation zur Veranstaltung
am 7. Juni 2001
im Werkhof Hannover



Stiftung SPI

Im Auftrag des:



Impressum

Herausgeber:
Regiestelle E&C der Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut Berlin
„Walter May“
Narzarethkirchstraße 51
13347 Berlin
Telefon 030.457986 – 0
Fax: 030.457986–50
Internet: www.eundc.de

Ansprechpartner/in für die E&C Standorte Nord/West
Sandra Scheeres
Rainer Schwarz

Ansprechpartner für die Regionalkonferenzen
Nord/West:
Lawaetz-Stiftung
Am Felde 2
22765 Hamburg
Telefon 040.39909483
Fax: 040.392598
eMail: regionalkonferenz@lawaetz.de

Redaktion und Berichtstexte:
Wolfgang Albrecht
Peer Gillner
Wolfgang Kühn

Inhalt

- 4 **Vorwort zur Dokumentation**
- 5 **Eröffnung der Konferenz**
- 6 Hartmut Brocke (Stiftung SPI)
Programmplattform „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C)
- 8 Dr. Friedel Schier (BIBB/Good Practice Center)
Kooperation an den Schnittstellen Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung
- 12 Dr. Ralf Sänger (Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.)
Netzwerke in der Jugendhilfe: Organisation und politische Verantwortung
- 18 **Bericht der Arbeitsgruppe 1**
Kooperative Strategien beim Übergang von Schule und Beruf
- 20 **Bericht der Arbeitsgruppe 2**
Vernetzung in einer sozialräumlichen Jugendhilfe: Theorie und Praxis
- 22 **Bericht der Arbeitsgruppe 3**
Beteiligung und Aktivierung junger Menschen in der sozialen Stadtentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen
- 25 **Hintergrundinformationen**
- 40 **Themenauswahl für die nächste Regionalkonferenz**
- 41 **Tagungsprogramm**
- 42 **Gemeldete Teilnehmer/innen**

Vorwort zur Dokumentation der ersten Regionalkonferenz Nord/ West für E&C-Akteure und Interessierte am 7. Juni 2001 im Werkhof Hannover

„Soziale Arbeit als Koproduktion“

Hinter dieser scheinbar so bestechend einfachen Aussage verbirgt sich – gerade wenn wir an die Schnittstellen zwischen sozialer Stadtentwicklung und regionaler Jugendpolitik denken – ein komplexes System von Anforderungen, Problemwahrnehmung, Ressourcenverantwortung und Lösungsansätzen. Vernetzte und kooperative Arbeitsansätze gewinnen bei der Wahrnehmung kommunaler Aufgaben dennoch zunehmend an Bedeutung.

Das vom BMFSFJ initiierte Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C) hat zum Ziel, gerade solche kooperativen Ansätze zu unterstützen, indem

- der Blick in der Kinder- und Jugendhilfe stärker als bisher für die Probleme und Schwierigkeiten junger Menschen in diesen Sozialräumen geschärft werden soll,
- im Rahmen des Kinder- und Jugendplanes des Bundes Ressourcen und Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe für diese Sozialräume mobilisiert werden sollen,
- bewährte Ansätze und Konzepte der Kinder- und Jugendhilfe für die Arbeit in diesen Sozialräumen weiter entwickelt sollen und
- neue Maßnahmen erprobt werden sollen, die die soziale, berufliche und gesellschaftliche Integration junger Menschen aus diesen Sozialräumen fördern.

Vernetzte und kooperative Arbeitsansätze gewinnen bei der Wahrnehmung kommunaler Aufgaben zunehmend an Bedeutung. Eine wesentliche Grundlage für die gemeinsame Nutzung wichtiger Ressourcen ist die Aktivierung und Beteiligung möglichst aller relevanten Akteure der sozialen Stadtentwicklung und der Jugendhilfe/ Jugendarbeit.

Im Rahmen des Bundesmodellprogramms E&C werden unter dieser Zielsetzung länderübergreifende Konferenzen als bedarfsorientierte Ideen-, Austausch- und Informationsforen (5 halbjährlich stattfindende Konferenzen bis Mitte 2003) stattfinden. Die Konferenzen für die Region Nord/ West sollen den Akteuren der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-

Holstein eine Plattform bieten, auf der Problemlösungen durch vernetzte Handlungsstrategien diskutiert und für die Praxis erschlossen werden können.

Die Auftaktkonferenz am 7. Juni 2001 im Werkhof in Hannover hat sich thematisch auf folgende Fragestellungen konzentriert:

- Was kann vernetztes Vorgehen dazu beitragen, die Jugendhilfe an der Schnittstelle zur Regionalpolitik zu stärken?
- Wie können benachteiligte Jugendliche durch sozialräumlich orientierte Kooperation von Jugendhilfe, Schule und Berufsfindung beim Übergang von der Schule in das Arbeitsleben unterstützt werden?
- Welche Möglichkeiten eröffnen Strategien, die sich die sozialräumliche Beteiligung bzw. Aktivierung von jungen Menschen als Querschnittsaufgabe stellen?

Weitere Informationen unter:
www.eundc.de

Eröffnung der Konferenz

„Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe E&C-Akteure, sehr geehrte Damen und Herren,

als erstes möchte ich Sie als Vertragspartner der Regiestelle E&C der Stiftung SPI zu der ersten Regionalkonferenz im Rahmen des Bundesmodellprogramms ‚Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten‘ begrüßen – herzlich willkommen!

Unsere Veranstaltung steht unter dem Motto ‚Soziale Arbeit als Koproduktion‘, denn wenn wir die Vielschichtigkeit der Probleme in benachteiligten Quartieren betrachten, bedarf es in der Tat bei der Wahrnehmung kommunaler sozialer Aufgaben zunehmend vernetzter, ja integrierter Handlungsstrategien.

Ansätze von Kooperation zwischen wichtigen Akteuren an der Schnittstelle zwischen sozialer Stadtentwicklung und kommunaler Jugendhilfe entstanden und entstehen vielfach im Rahmen von regionalen sozialen Stadtentwicklungsprogrammen und nicht zuletzt durch das Bundesprogramm ‚Soziale Stadt‘. Diese Ansätze – Sie wissen das sicherlich aus eigener Erfahrung – reichen vom Status erster Annäherungen bis zu etablierten Netzwerkstrukturen und -kulturen.

Geringere Beachtung (ich will es so vorsichtig formulieren) fanden bisher solche ‚Koproduktionen‘, an denen sich in gleicher Weise Stadtentwicklung und Jugendhilfe zielgerichtet (lebensweltorientiert) beteiligten. Das soll mit der Programmplattform des E&C-Programms als Partnerprogramm zur ‚Sozialen Stadt‘ nun anders werden (Hartmut Brocke wird uns hierzu einen kleinen Einblick geben).

Kooperation und Vernetzung sind jedoch nicht Selbstzweck – auf jeden Fall sollten sie dies niemals sein. Deswegen haben wir uns – nach den Eindrücken aus vielen Experten- und Werkstattgesprächen – entschieden, diese erste Regionalkonferenz an zwei zentralen Themen zu orientieren, nämlich der Kooperation an der Schnittstelle zwischen Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung (hierzu Friedel Schier) und der Frage der Implementierung von Netzwerken in einer sozialräumlichen Jugendhilfe (hierzu Ralf Sänger).

Als ‚kleinen Vorgeschmack‘ werden wir am Nachmittag ein weiteres Thema eröffnen, nämlich das der Beteiligung und Aktivierung junger Menschen im Kontext sozialer Stadtentwicklungsprozesse (dies wird mein Kollege Klaus Hagedorn übernehmen).

Soweit zu den Inhalten. Zur Organisation möchte ich Sie jetzt schon auf ein Papier auf-

merksam machen, das Sie in Ihrer Tagungsmappe finden, nämlich die Themenwahl für die nächste Konferenz im November 2001. Bitte geben Sie uns Ihre Anregungen, so dass wir am Ende dieser Konferenz die Themen für die nächste Veranstaltung – wie sagt man so schön – ‚festzurren‘ können.

So, jetzt bleibt mir noch uns allen zu wünschen, dass uns die Konferenz viele Anregungen, Gespräche und nicht nur Kommunikation, sondern auch Kontakte geben wird.“

Programmplattform „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C)

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat mit der Programmplattform „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C) einen neuen Schwerpunkt gesetzt, um jungen Menschen aus benachteiligten Sozialräumen günstigere Bedingungen für ihre Entwicklung und bessere Voraussetzungen für ihre Zukunft zu eröffnen. „E&C“ setzt kinder- und jugendhilfespezifische Prioritäten in den gesellschaftlichen Politikbereichen: Soziale und ethnische Integration, Zusammenleben in der Nachbarschaft, öffentlicher Raum und Sicherheit, Wohnen und Wohnumfeld, soziale Infrastruktur, Schule, Ausbildung, Kinder, Jugendhilfe-förderung, Unterstützung der Familien, Arbeitsmarktpolitik, Wirtschaftsförderung, Gesundheitsförderung, Hilfen in besonderen Lebenslagen, Neuorganisation und Vernetzung kommunaler Steuerungsinstrumente sowie gebietsbezogener Bündelung von Ressourcen. Die Programmplattform „E&C“ versteht sich als Partnerprogramm der Bund-Ländergemeinschaftsinitiative „Die Soziale Stadt“. Die Gebiete der „Sozialen Stadt“ sind gleichzeitig Programmgebiete von „E&C“. Hinzu kommen bei der Programmplattform „E&C“ 13 mit den Ländern ausgewählte Standorte im ländlichen Raum. Mit der Umsetzung des Programms ist die Stiftung SPI (Regiestelle E&C), mit der wissenschaftlichen Begleitung das Deutsche Jugendinstitut München beauftragt.

Der Programmplattform „E&C“ sind sog. Programmmodule zugeordnet, wie z. B.

- das Freiwillige Soziale Trainingsjahr (FSTJ)
- Interkulturelle Netzwerke
- Netzwerke und Ehrenamt im ländlichen Raum
- Lokale Aktionspläne für Toleranz und Demokratie.

Im Kern des Programms „E&C“ geht es (wie bei der Gemeinschaftsinitiative „Die Soziale Stadt“) um einen Paradigmenwechsel in Politik und Verwaltung. Die Programmplattform „E&C“ geht davon aus, dass die Chancenverbesserung von Kindern und Jugendlichen in besonders belasteten Sozialräumen nicht von der Kinder- und Jugendhilfe allein, sondern im Sinne einer Gemeinschaftsanstrengung „Soziale Arbeit als Koproduktion“ bewältigt wer-

den kann. Dabei kann die Kinder- und Jugendhilfe auf ein „sehr modernes Gesetz“, das SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe, zurückgreifen. Die Kinder- und Jugendhilfe kennt keine Pflicht- oder Kann-Leistungen, sondern

- die Bedarfsgerechtigkeit der zu gewährenden Hilfen,
- verlangt geschlechtsspezifische Angebote und Interventionen,
- erklärt ausdrücklich ein Kooperationsgebot mit beteiligten Fachressorts,
- verlagert die Kompetenzen dorthin, wo sie „auftreten“, auf die lokale Ebene und
- kennt die Beteiligung in der Weise, dass es die Zweigliedrigkeit des Jugendamtes (öffentliche und freie Träger und den Jugendhilfeausschuss, wie Arbeitsgemeinschaften) kodifiziert.

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz kennt darüber hinaus

- das Hilfeplanverfahren mit der Beteiligung der Eltern, Kinder und Jugendlichen
- die Jugendhilfekonferenz als Entscheidungsgremium für die einzuleitenden oder zu gewährenden Hilfemaßnahmen und nicht zuletzt
- die Jugendhilfeplanung und die regelmäßige Berichterstattung, wie
- die Aufstellung von Jugendhilfeplänen.

Nicht nur die Hilfesysteme der Bundesrepublik Deutschland sind versäult (Jugendhilfe, Sozialhilfe, Gesundheitshilfe, Arbeitsamt etc.), sondern auch die Kinder- und Jugendhilfe in sich ist versäult.

Trotz der entwickelten Standards, wie z. B. die Sozialräumlichkeit, das Lebenslagenprinzip etc. sind die Strukturen der öffentlichen Verwaltung, aber auch die Strukturen der freien Trägerschaft zielgruppenspezifisch ausgerichtet, so dass die Hinwendung und Ganzheitlichkeit der Anforderungen an den Sozialraum nicht nur schwierig ist, sondern auf allen Ebenen Strukturveränderungen beim öffentlichen und freien Trägerbereich verlangt.

Aufgaben der Regiestelle E&C

Dies fachöffentlich zu diskutieren, Problembewusstsein herzustellen, auf gelungene und weniger gelungene Beispiele aufmerksam zu machen, ist die Aufgabe der Regiestelle E&C der Stiftung SPI. Wir führen Zielgruppenkonferenzen (Bund-/ Länderebene der Fachministerien, der Städte und Gemeinden, der freien Träger und der Quartiersmanager bzw. Jugendhelfemanager) durch. Die Stiftung SPI, Regiestelle E&C hat Institute beauftragt Regio-

nalkonferenzen durchzuführen, in denen die verschiedenen Zielgruppen, bezogen auf ihr Land und ihre Region, gemeinsam über neue Strukturen und Arbeitsansätze konferieren können.

Programmsteuerung

Darüber hinaus organisieren wir Fachforen zu übergreifenden Themen, wie z. B. die Kooperation Jugend-, Sozial- und Arbeitsamt oder Kindertagesstätten oder Schulen oder sozialräumliche Jugendhilfeplanung durch. Dieser öffentliche Diskurs wird begleitet von Werkstattgesprächen und lokalen Unterstützungsaktionen durch die Regiestelle E&C.

Die Programmplattform „E&C“ selbst ist gegliedert in einen Programmbeirat, in eine Steuerungsrunde, an der auch die Bundesanstalt für Arbeit beteiligt ist. Es gibt eine Clearingstellenfunktion zwischen den beiden Programmen „Die Soziale Stadt“ und „E&C“ sowie ein Fachforum der beauftragten Institute/Organisationen sowie die Abstimmung mit den Verantwortlichen für die Programmmodule.

Was ist nun das kinder- und jugendspezifische an der Gemeinschaftsanstrengung der nachhaltigen Entwicklung von sozialen Brennpunkten/ Gebieten mit besonderem Erneuerungsbedarf/ kommunalen Armutslagen?

Das Anliegen von E&C

Zunächst ist als „Zeitdiagnose“ festzuhalten, dass wir in einer Gesellschaft der Transformation leben. Diese gesellschaftlichen Transformationsprozesse führen zu Unübersichtlichkeit und Überforderung. Der Strukturwandel wird überschrieben „Von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft“ oder auch, je nach Denkschulen, „Von der Industriegesellschaft zur postmodernen Gesellschaft“.

Die veränderten wirtschaftlichen Verhältnisse (Globalisierung) bewirken tiefgreifende Einschnitte und Veränderungen bis in den privaten, persönlichen Bereich. Die „postmoderne Gesellschaft“ kann übersetzt werden in „Risikogesellschaft“, „Wissensgesellschaft“, „Zivilgesellschaft“, „Arbeitsgesellschaft“. Diesen Definitionen können wir Fähigkeitsprofile zuordnen: „Identitätsfähigkeit“, „Lernfähigkeit“, „Beteiligungsfähigkeit“ und „Reproduktionsfähigkeit“. Diese Fähigkeitsprofile sollen in die Entwicklungsziele der Sozialräume aufgenommen werden.

Bezogen auf die Kinder- und Jugendhilfe ergibt sich ein besonderes Problem, denn die Jugend, die Kinder, gibt es nicht. Es gibt „jungsein“ fern von Verkultung oder sozialer Bedenken. „Jungsein“ ist mehr als nur ein Durchgangstadium.

Es ist eine Zeit mit

- eigenen Gesetzen
- eigener Genialität
- eigenen Schwächen
- eigener Wahrnehmung.

Mit anderen Worten: Es ist für schnelle Urteile von außen schwer zugänglich.

Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sind aber sehr empfänglich für Respekt und Ernsthaftigkeit.

Mainstreaming, Partizipation und Beteiligung

Das führt uns auf das Mainstreaming der Programmplattform „E&C“ wie der Gemeinschaftsinitiative „Die Soziale Stadt“, nämlich Partizipation, Beteiligung, Koproduktion. Zur Koproduktion der Akteure kommt die Selbstbestimmung im Sinne eigener Expertenschaft der Kinder und Jugendlichen.

Das, was mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ bezeichnet wird, kann nur gelingen, wenn die Betroffenen und in unserem Fall die Kinder und Jugendlichen zu beteiligten Akteuren der Erneuerungsstrategien werden. Diese Beteiligung entspricht der aktuellen Diskussion um den Zukunftsentwurf einer Zivilgesellschaft, die wir als demokratische Teilhabe verstehen und die lebensweltliche Verantwortung, das bürgerschaftliche Engagement und Freiwilligenarbeit umfasst. Partizipation spiegelt die demokratischen Tugenden, wie Selbstbestimmung, Reflexivität, soziale Sensibilität und Solidarität, wie die Ausbildung von Verantwortung wider. Ohne das nachhaltige Einüben von öffentlicher Teilhabe, Mitwirkung und Verantwortungsübernahme ist eine europäische Zivilgesellschaft schlicht nicht möglich.

Partizipation ist deswegen keine neue Methode, um die „Unregierbarkeit“ der Städte im Sinne einer neuen Steuerungsmethode zu heilen, sondern sie ist Ausdruck einer demokratischen Alltagskultur.

Kooperationen an den Schnittstellen Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung

Das BIBB beschäftigt sich mit nahezu allen Fragen der beruflichen Bildung. Die bekannteste Arbeit des BIBB ist z.B. der jährlich neu erscheinende Berufsbildungsbericht. Im Rahmen des BIBB gibt es außerdem etliche Forschungsprojekte und Modellversuche, sowie die überbetrieblichen Ausbildungsstätten werden von hier finanziert. Das Good Practice Center Benachteiligtenförderung ist seit gut einem Jahr ein vom Bildungsministerium finanziertes Projekt im BIBB.

Mit dem Good Practice Center Benachteiligtenförderung werden drei Ansätze verfolgt:

1. Für alle Professionals in der Benachteiligtenförderung – das sind sowohl freie Träger, Berufsschulen und Berufsschullehrer wie auch Personalverantwortliche in Betrieben, und hier insbesondere im Handwerk – soll ein Informationsangebot aufgebaut werden, in dem alle für die berufliche Förderung von Benachteiligten relevanten Informationen zusammengeführt sind.
2. Aufbau einer Kommunikationsplattform, die es ermöglichen soll, dass die Kollegen/-innen miteinander in Kontakt kommen können, die an ähnlichen Fragestellungen arbeiten und an einem überregionalen und bundesweiten Austausch interessiert sind.
3. Begleitung von Kooperationen und Themennetzwerken mit dem Ziel, Personen an einen Tisch zu bringen, die an derselben Fragestellung arbeiten und die miteinander ein bestimmtes Feld weiterentwickeln möchten.

Das Informationsangebot und die Kommuni-

kationsplattform sind internetgestützte Angebote. Die Themennetzwerke werden insbesondere über Veranstaltungen realisiert. Diese Arbeit dient unter den Leitlinien „Voneinander wissen, miteinander sprechen, voneinander lernen“ dazu, den Transfer von der Praxis für die Praxis zu leisten.

Im Feld des Informationsangebotes sind insbesondere zwei Datenbanken vorgesehen: eine Anbieter-Datenbank und eine Datenbank mit Good Practice - Lösungen. In die Anbieter-Datenbank können sich diejenigen eintragen, die in dem Feld der Benachteiligtenförderung mittelbar oder unmittelbar aktiv sind. Diese Datenbank wird gegen Mitte des Jahres freigeschaltet. Alle Interessierten sind aufgefordert, sich dort einzubringen und die eigene Arbeit vorzustellen. Auf diesem Weg sind Kontakte untereinander sehr leicht herzustellen.

Unter der Internetadresse

www.Good-Practice.BIBB.de

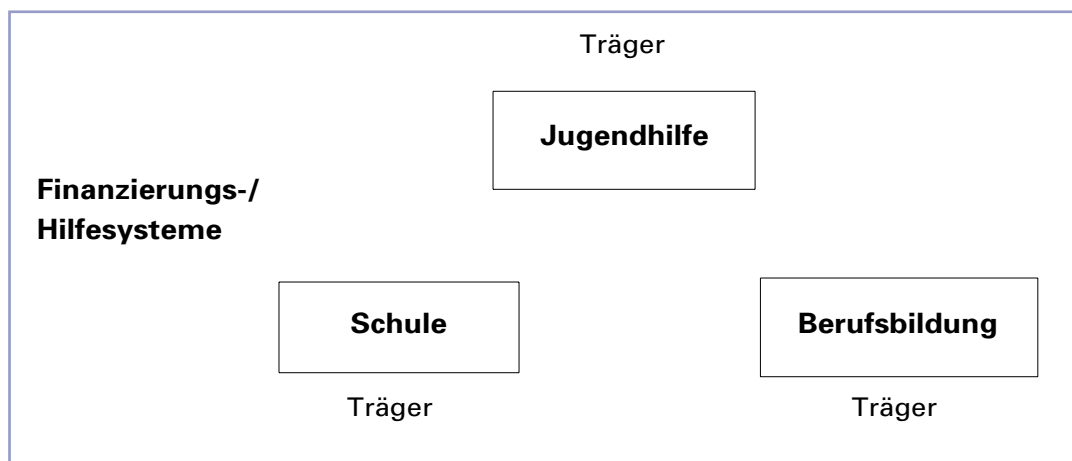
sind nähere Informationen erhältlich.

Das Thema Kooperation war im letzten Jahr ein besonderer Schwerpunkt des Projektes. Dazu wird demnächst eine Dokumentation und eine Expertise von BBJ via Internet verfügbar sein.

Kooperation an der Schnittstelle Jugendhilfe-Schule-Berufsbildung

Kooperation ist zu verstehen als ein von verschiedenen Akteuren gemeinsam getragener, gegliederter und ergebnisorientierter Produktionsprozess. Kooperation ist ein sehr anspruchsvolles Vorhaben, das als moralische Verpflichtung eingeworben werden kann, das aber umzusetzen ist mit Akteuren, die alle ein Eigeninteresse vertreten.

Jugendhilfe, Schule, Berufsbildung stellen einen Sektor dar mit unterschiedlichen Hilfe- und Finanzierungssystemen, diese wiederum getragen von unterschiedlichen Akteuren



innerhalb der einzelnen Systeme. In diesem Sektor fällt es daher schwer, die eine Schnittstelle auszumachen. Vielmehr gibt es hier viele Schnittstellen an unterschiedlichen Punkten innerhalb der Fördersysteme sowie in Verbindung mit den Aktivitäten der Akteure im Feld.

Kooperation: Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel soll die Schwierigkeiten aber auch die Vorteile einer möglichen Kooperation verdeutlichen:

Zwei „schwere Jungs“ namens Arnie und Berti werden bei einer Straßenkontrolle angehalten. Beide sind bewaffnet. Kurz zuvor hat ein Banküberfall stattgefunden. Arnie und Berti werden in Einzelzellen untergebracht, d.h. sie können nicht miteinander reden. Der vernehmende Beamte macht jedem einzelnen folgendes Angebot: „Wenn Du den Bankraub gestehst, gehst Du straffrei aus.“ Modern gesprochen wird hier eine Kronzeugenregelung zugesagt, d.h. der Kronzeuge geht frei aus, während der Belastete mit einer Haftstrafe von drei Jahren rechnen muss. Gesteht keiner der beiden, erwartet beide wegen Waffenbesitzes ein Jahr Haft auf Bewährung. Gestehen allerdings beide, kommen für beide drei Jahre Haft heraus. Diese Variante verschweigt der Vernehmungsbeamte allerdings.

Graphisch lässt sich die Situation als sogenannte „Auszahlungsmatrix“ darstellen. Dieses Beispiel ist als „Gefangenendilemma“ aus der Soziologie bekannt.

Auszahlungsmatrix: Gefangenendilemma

	Berti gesteht	Berti schweigt
Arni gesteht	3 / 3	0 / 3
Arni schweigt	3 / 0	1 / 1

Die Felder zeigen es: Wenn beide gestehen, erwarten beide jeweils drei Jahre Haft. Wenn nur Arni gesteht, aber Berti schweigt, kommt Arni frei und Berti geht drei Jahre in Strafhaft – und umgekehrt. Schweigen beide, kriegt jeder ein Jahr zur Bewährung wegen Waffenbesitzes. Dies wäre für beide also die günstigste Variante.

Problematisch ist für beide nun, dass sie sich nicht miteinander abstimmen können.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte darin bestehen, dass Arni und Berti auch in Zukunft noch zusammen arbeiten wollen. Oder: Arni und Berti können auch einschätzen, wie der andere reagiert, da sie sich gut kennen und denken, dass sie sich aufeinander verlassen können – sie halten es mit der „Ganovenehre“.

Derartige Problemlagen werden deutlich

schwieriger, wenn mehr als zwei Akteure beteiligt sind und wenn jeder der Akteure wenig über den anderen weiß, wenig einschätzen kann, wie der andere agieren wird. Und die Situation bleibt auch schwierig, wenn die Akteure wenig kommunizieren.

Es bleibt die Frage: Gibt es auch in anderen Aktionsfeldern etwas der Ganovenehre Vergleichbares?

Kooperation: Empirische Befunde

Entsprechende Anhaltspunkte können die empirischen Befunde einer Studie liefern, die im Auftrag der Bund-Länder-Kommission entstanden ist. („Kooperation zur Förderung benachteiligter Jugendlicher“ Heft 86, Materialien zur Bildungsforschung, Bonn 2000, <http://www.blk-bonn.de/papers/heft86.pdf>)

Die Studie hat in jedem Fall gezeigt, dass rechtliche Vorgaben zur Kooperation – wie im KJHG oder im BSHG – für die konkrete Praxis vor Ort relativ unwirksam sind.

Als Prämissen für erfolgreiche Kooperationsarbeit – sei es in Form von Verbänden, Arbeitsgemeinschaften oder wie auch immer – zeigt die Studie insbesondere zwei Faktoren auf: eingegangene Kooperation oder die Beteiligung an dieser Kooperation muss für jeden der Akteure mit einem Nutzen für seine Arbeit verbunden sein.

Moralische Werte – wie auch immer legitimiert und in welchem Feld auch immer begründet – motivieren nicht so sehr zu einer aktiven Teilnahme in einer Kooperation denn handfeste Vorteile für die eigene Arbeit.

Auf die Frage, wann oder warum ihre Kooperationsarbeit erfolgreich war, gaben die Akteure folgende drei Bedingungen an:

- wenn eine gelungene Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren praktiziert wurde;
- wenn die Kooperationsarbeit sich auf konkrete Fälle und auf konkrete Probleme gerichtet hatte und diese abgearbeitet hat oder
- wenn die Kooperationsarbeit mit der Einrichtung einer zentralen Informations- oder Beratungsstelle verbunden war.

Wichtige Faktoren für die Kooperationsarbeit waren außerdem:

- es gibt ausreichende Ressourcen für die Arbeit;
- es gibt eine politische Unterstützung;
- die Beteiligten haben eine hohe Motivation an dem Gelingen der Kooperation;
- es gibt die Aussicht auf zusätzliche Ressourcen durch das, was man in der Kooperation versucht;

- in Verbindung mit der Aufforderung, an einer Kooperation mitzuwirken, kann auf eine rechtliche Empfehlung oder rechtliche Grundlage verwiesen werden. So stehen diejenigen, die eine Kooperation ablehnen, unter höherem Begründungsdruck;
- es muss eine kontinuierliche Kommunikation geben.

An negativen Faktoren wurden benannt:

- zu lange Entscheidungswege;
- persönliche Animositäten;
- Konkurrenz der Akteure untereinander;
- mangelnde Kompetenz oder mangelnde Kommunikation.

Sowohl im positiven wie negativen Zusammenhang wird immer wieder der Faktor Kommunikation genannt. Er scheint also eine der ganz wesentlichen, tragenden Säulen einer gelungenen Kooperation zu sein.

Eines steht in jedem Fall fest: ein Akteur muss beginnen – sei es derjenige, der sich den größten Nutzen aus einer potentiellen Kooperation verspricht oder der, der den höchsten (Leidens-)Druck hat.

Den einfachsten Zugang zur Initiierung einer Kooperation hat die öffentliche Hand (Kommune, Kreis), da sie in der politischen Verantwortung steht.

Ein Instrument zur Vorbereitung eines Kooperationsverbundes

Zu Beginn einer Kooperationspartnerschaft sollte eine Analyse der beteiligten oder zu beteiligenden Akteure anhand verschiedener Fragestellungen stehen. Für diese Analyse eignet sich das Instrument der zielorientierten Projektplanung (ZOPP, entwickelt in der Ent-

wicklungshilfearbeit)

Die erste Frage lautet: Welche direkten Beteiligten an Ihrer Aufgabe sehen Sie?

In der linken Spalte sind beispielhaft die direkt beteiligten Akteure in den Feldern Schule, Jugendhilfe und Berufsbildung aufgelistet, eine ähnliche Matrix lässt sich auch für die sonstigen Beteiligten (z.B. Landrat, Einzelpersonlichkeiten, Polizei usw. in der Rolle als Moderator, Multiplikator, Nutzer oder Störer) erstellen.

Zu berücksichtigen ist, dass selbst die Schule kein einheitlicher Akteur ist, sondern hier noch zu unterscheiden ist zwischen dem Schulträger und dem Lehrpersonal bzw. der einzelnen Lehrkraft. Dasselbe gilt natürlich auch in der Jugendhilfe – die öffentliche Jugendhilfe und die freien Träger der Jugendhilfe sind ja auch nicht immer ein Herz und eine Seele, und selbst für das Verhältnis der freien Träger untereinander gilt oftmals Ähnliches. Auch der Bereich der Berufsbildung kann erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Man hat die Berufsschulen, die Kammern bzw. einzelnen Betriebe und die Weiterbildungsträger oder Träger der Jugendberufshilfe, die auch alle eigenständige Akteure sind. Nicht zuletzt ist die Zielgruppe der jungen Menschen zu bedenken, die allerdings erst einmal in den Hintergrund tritt, wenn es darum geht, eine konkrete Kooperation im Arbeitsfeld festzulegen.

Die nächste Frage richtet sich auf die Interessen der einzelnen Akteure. Die Identifizierung der Interessenslagen der Beteiligten im Vorfeld wird das Miteinander-Arbeiten erheblich vereinfachen.

Als Weiteres sollte man sich vergewissern, welche Stärken und Schwächen die anderen Akteure haben, mit denen kooperiert werden soll. Zuletzt die Frage: Auf welche Erwartungen,

Akteure	Interessen	Stärken	Schwächen	Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen
Schule Träger Lehrer				
Jugendhilfe öffentliche Träger freie Träger				
Berufsbildung Berufsschule Kammern				
Weiterbildungsträger Zielgruppe junge Menschen				

Analyse der Akteure:

Hoffnungen, aber auch Befürchtungen kann man auf Seiten der Beteiligten treffen. Was kann z.B. eine Berufsschule umtreiben, wenn sie von einem freien Träger der Jugendhilfe oder einer Dienststelle der Stadt angefragt wird?

Wenn es gelingt, dieses Tableau für die avisierten Akteure differenziert auszufüllen, wird die jeweilige Kontaktaufnahme erleichtert, und die Erfolgsaussichten des Projektes einer Kooperationspartnerschaft werden steigen.

Positives Beispiel für Kooperation:

Das Projekt RAN

Das Projekt „Regionale Arbeitsstelle zur beruflichen Eingliederung junger Menschen in Niedersachsen“ (RAN) kann als Beispiel einer gelungenen Kooperation gelten.

Wesentliches Element der Arbeit der RAN ist ihr aufsuchender Charakter. Das Auftreten eines breiten Problemspektrums beim einzelnen jungen Menschen erfordert zudem eine individuelle Betreuung im Sinne von Einzelfallarbeit. Zu den Schwerpunkten dieser Arbeit gehören:

- die Entwicklung von individuell zugeschnittenen Qualifizierungswegen
- das Aufzeigen und Deutlichmachen von Hilfsangeboten
- die Zusammenarbeit mit berufsbildenden Schulen
- die Entwicklung von Alternativen zum Arbeitsmarkt
- die Gestaltung aufsuchender Jugendsozialarbeit
- die Verknüpfung bestehender Maßnahmen
- die Erfüllung einer Brückenfunktion zwischen Schule, Arbeitsamt und Trägern

Auf lokaler Ebene werden Verantwortliche in Beiräten konzeptionell in die Arbeit von RAN eingebunden. Folgende Institutionen sind i.d.R. in den Beiräten vertreten:

- Kommunalverwaltung;
- Arbeitsverwaltung;
- Berufsbildende Schulen;
- Handwerks-, Industrie-, Handelskammer;
- DGB/DAG (Arbeitnehmer);
- Arbeitgeber;
- Freie Träger.

Dieses Projekt soll im Workshop am Nachmittag noch detaillierter vorgestellt werden.

Netzwerke in der Jugendhilfe: Organisation und politische Verantwortung

Kooperation, Vernetzung, Netzwerke, das sind Begriffe, die z.Zt. als Modewortern durch die Szene wandern. Häufig werden solche Begriffe in einen Topf geworfen, meinen sie doch auf den ersten – nicht differenzierten – Blick ein und dasselbe. Dem ist aber nicht so. Ich werde in diesem Input nicht über Kooperationen, sondern über Netzwerke reden. Das ist ein kleiner Unterschied, den Sie – so hoffe ich – gleich bemerken werden. Ich werde auch versuchen, Ihnen aufzuzeigen, wie Netzwerkarbeit initiiert und aufrecht erhalten werden kann.

Meine Erfahrungen stützen sich auf meine wissenschaftliche Arbeit im Kontext der Jugendberufshilfe in ausgewählten Städten bzw. Landkreisen in Rheinland-Pfalz.. Grundintention meiner Arbeit ist die Analyse und Begleitung von Netzwerkstrukturen, aus denen dann – kontextbezogen und im Einzelfall – Kooperationen entstehen können.

Zuerst stellt sich Frage nach dem „Warum“, wenn wir an vernetzte Strukturen und Interventionen denken. Nun, in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen können wir in der jetzigen Förderpraxis eine Versäulung feststellen, die sich zwischen den Ressorts Jugend, Arbeit und Soziales abspielt.

In der Übersicht sind die jeweiligen rechtlichen Handlungsgrundlagen (Aufgaben und Funktionen) der unterschiedlichen Ressorts zu entnehmen, die sich auf die berufliche Förderung von benachteiligten Jugendlichen beziehen.

Hier wird deutlich, dass – allein unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen – spezifische Maßnahmen ressortgebunden umgesetzt werden, die ggf. als Förderkette weitaus größere Effekte hinsichtlich der Lösung mehrdimensionaler Problemlagen junger Menschen hervorbringen können. Mit vernetzten Manahmestrukturen kann eine neue Förderpraxis zu besseren Ergebnissen kommen.

Zentrale Zieldimension ist – wie dem folgenden Chart zu entnehmen – die „Entwicklung von kohärenten, flexiblen und bedarfsorientierten Beratungs- und Förderstrukturen auf der lokalen Ebene, die sich an den Bedürfnissen der Jugendlichen orientieren“. Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen sind den einzelnen Aussagen des Charts zu entnehmen. Erstaunlich ist insgesamt die Vielfalt der bereits vorhandenen Strukturen und Aktivitäten in den einzelnen Ressorts. Es muss jedoch problematisiert werden, dass der eine nicht von dem anderen weiß, was alles angeboten wird. Die Träger wissen möglicherweise noch am ehesten, wer welche Förderinstrumente einsetzt, denn sie selbst sind daran interessiert, Aufgaben zu übernehmen und entsprechende Förderungen zu erhalten.

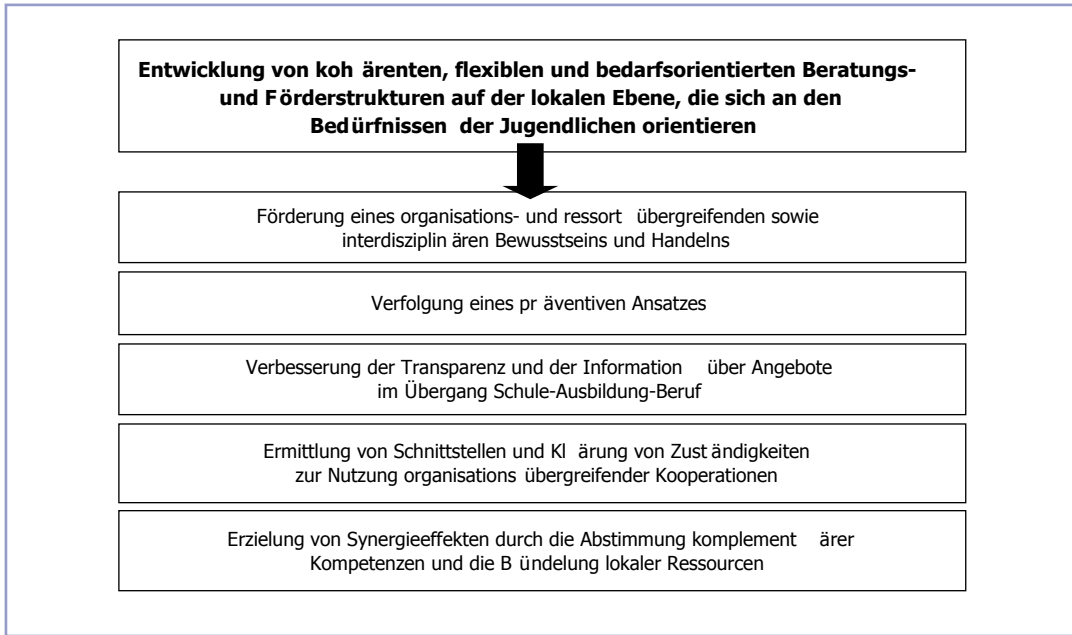
Hinsichtlich der Frage der Schnittstellen ist es zunächst wichtig zu analysieren, wo nutzbare Schnittstellen oder Schnittmengen sind und wo es lohnenswert ist, in Kooperationen einzusteigen. Letztendlich ist es erklärtes Ziel, Synergieeffekte zu erzielen, um Ressourcen (vornehmlich finanzieller Art) gezielt bündeln und einsetzen zu können.

Wie kann das jedoch in der Praxis etabliert werden? Wir haben versucht, einen sogenannten „integrierten Handlungsansatz“ zu entwickeln, der folgendermaßen aussieht.

Ausgehend von der Altersentwicklung eines/

Jugendamt	Sozialamt	Arbeitsamt
<p>§ 13 SGB VIII</p> <p>Junge Menschen bis zu 27 Jahre mit sozialen Benachteiligungen oder individuellen Beeinträchtigungen</p> <p>(1) allgemeine sozialpädagogische Hilfen, mit dem Ziel der Eingliederung in die Arbeitswelt und der sozialen Integration und</p> <p>(2) sozialpädagogisch orientierte Ausbildungs- und Beschäftigungsangebote, soweit die Ausbildung nicht durch andere Träger sichergestellt ist</p> <p>Schwerpunkte: Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, Beschäftigung und Qualifizierung, vor allem sozialpädagogische Begleitung und Beratung</p>	<p>§§ 235, 240-248 SGB III</p> <p>Lernbeeintrachtigte und sozial benachteiligte Jugendliche (bis zum Alter von 25 Jahren), die bei der Integration in Ausbildung und Arbeit auf Hilfen angewiesen sind, sowie behinderte Jugendliche</p> <p>(1) Berufsvorbereitungsangebote,</p> <p>(2) ausbildungsbegleitende Hilfen,</p> <p>(3) auerbetriebliche Ausbildung,</p> <p>(4) auerbetriebliche Ausbildung in Berufsbildungswerken</p> <p>Schwerpunkt: Eingliederung in die Erwerbs- und Arbeitswelt</p>	<p>§§ 18ff BSHG</p> <p>Junge SozialhilfeempfangerInnen</p> <p>(1) Ausbildung statt Sozialhilfe</p> <p>(2) Arbeit statt Sozialhilfe</p> <p>Schwerpunkte: Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, Begleitung & Beratung sowie Arbeitsangebote. Schwerpunkt: Eingliederung in die Erwerbs- und Arbeitswelt</p>

**Versäulung der
gegewartigen
Förderpraxis**



Ziele und Aufgaben einer neuen Förderpraxis

© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001

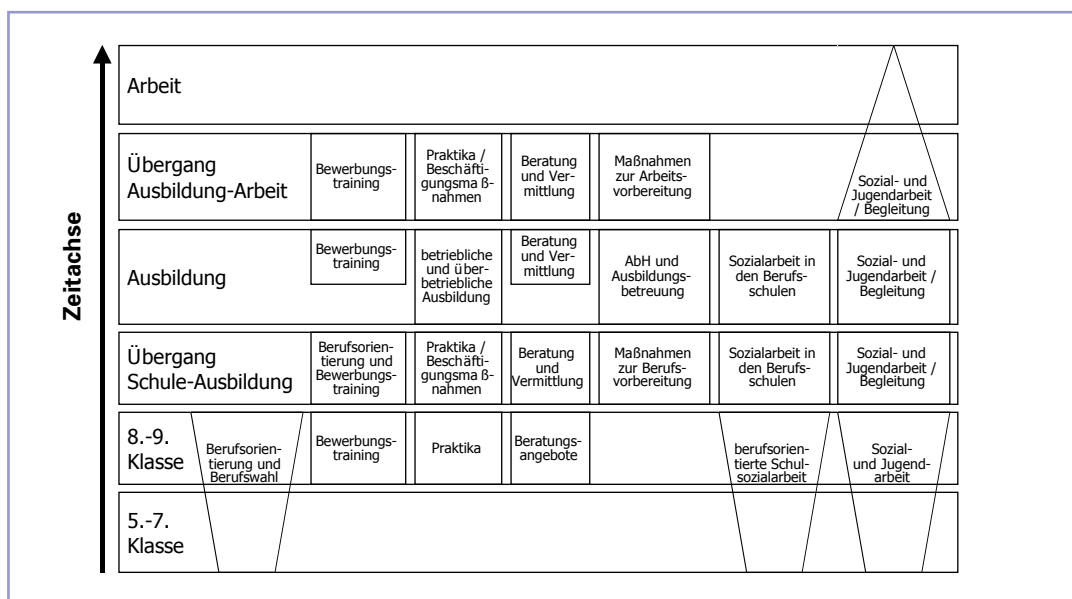
einer Jugendlichen haben wir wichtige Zeitphasen betrachtet und analysiert, welche Angebote und Maßnahmen für Jugendliche initiiert und durchgeführt werden. In dem folgenden Zeittableau sind bereits bestehende Maßnahmen unterschiedlicher „Anbieter“ dargestellt. Diese Maßnahmen und Angebote werden sowohl vom öffentlichen Träger als auch von freien Trägern und teilweise Trägerverbänden geleistet. Dieses Tableau soll künftig stärker unter dem Gesichtspunkt der Kooperation bzw. Vernetzung zwischen den einzelnen Anbietern „kundenorientiert“ verbunden werden.

Ein grundlegendes Problem im Bereich der Projekte gegen Jugendarbeitslosigkeit ist die hohe Fluktuation von fachlich qualifizierten Mitarbeitern durch eine häufig kurz angelegte Maßnahmelaufzeit und entsprechend kurzzeitig befristete Stellen. Ausgehend von der Notwendigkeit einer personenbezogenen Kontinuität in

der Aufrechterhaltung von Netzwerken zeichnet sich gerade dieser Umstand als elementares Problem von Kooperationen aus.

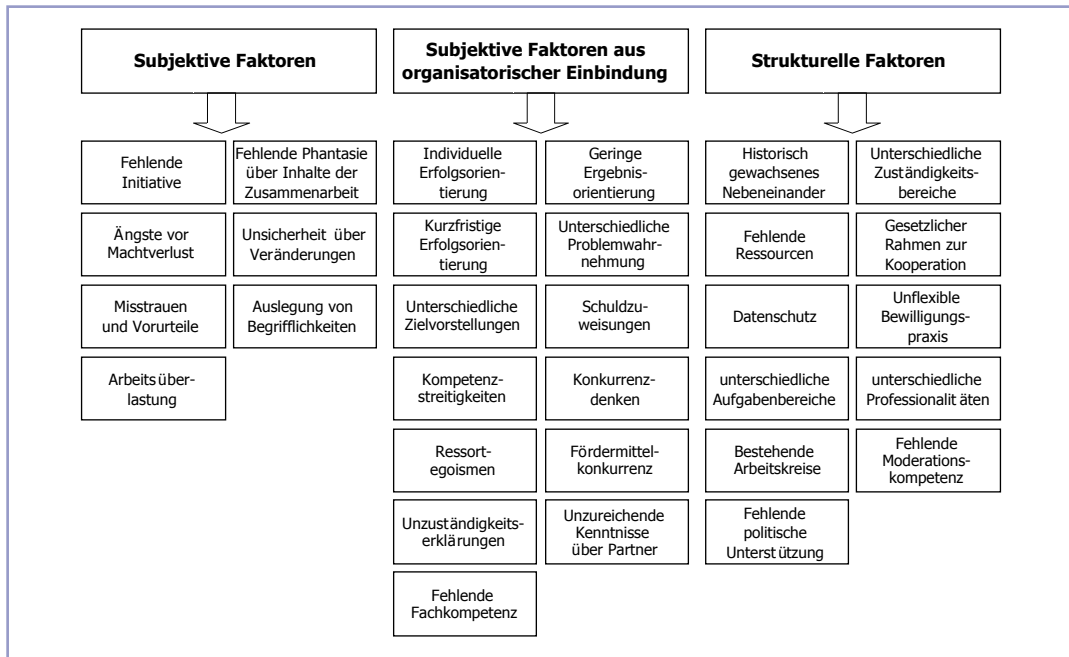
Hinsichtlich der Aufforderung der Vernetzung von Akteuren stoßen wir auf unterschiedliche Problemlagen, die wir nachfolgend in drei Kategorien, nämlich die subjektiven Faktoren, die subjektiven Faktoren aus organisatorischer Einbindung und die strukturellen Faktoren eingeteilt haben. Im einzelnen sind diese Faktoren mit kurzen Erläuterungen dargestellt.

Wichtig unter den subjektiven Faktoren ist die grundsätzliche Bereitschaft zur Netzwerkarbeit, vor allem der Abbau gegenseitiger Vorurteile, die Bereitschaft zur Investition von Zeit und nicht zuletzt die Einigung auf gemeinsame Begrifflichkeiten und Ziele. Aus organisatorischer Sicht ist natürlich der Erfolg für die Arbeit der Organisation wesentlicher Antriebsmotor für Netzwerkarbeit. Hierzu gehört aber



Integrierter Handlungsansatz zur beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001



Problemlagen beim Aufbau von Kooperationen im Bereich der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001

auch der Abbau von Konkurrenzen, von Kompetenzstreitigkeiten und schließlich der Abbau von Ressortegoismen. Netzwerkpartner sollten sich für das gemeinsame Ziel in gleicher Weise zuständig fühlen, wenn sie denn die o.g. Versäulung tatsächlich abbauen wollen.

Strukturelle Faktoren müssen sukzessive bearbeitet werden. So ist z.B. der gesetzliche Rahmen für Kooperationen insgesamt schon gegeben, er schreibt diese jedoch nicht zwingend vor; teilweise kann er sogar für Netzwerkarbeit hinderlich sein. Gerade im Bereich der Kooperation mit der Bundesanstalt für Arbeit als Bundesbehörde können zentralistische Gesetzsstrukturen eine Bremse für flexible regionale und lokale Kooperationen sein. Schließlich bedarf es einer ausgeprägten Moderations- und Konfliktlösungskompetenz auf seiten aller beteiligten Akteure – zumindest aber für zentrale Kooperationsakteure.

Bisher bin ich im wesentlichen auf die Problemlagen, Hindernisse und Stolpersteine bei der Bildung und Aufrechterhaltung von Netzwerken und Netzwerkstrukturen eingegangen. Anhand der nun folgenden Übersichten möchte ich mich nun stärker auf die operative Umsetzung, sprich Handlungsschritte und Einsatzfelder für Netzwerke, konzentrieren. Im Hinblick auf die Aufgaben, die Akteure und die Handlungsschritte steht als grundlegende Handlungsempfehlung ein schrittweises Vorgehen in der Implementierung von Netzwerkstrukturen im Vordergrund. Man sollte ja nicht hoffen, zwei Schritte auf einmal machen zu können, und das während des gesamten Netzwerkprozesses. Es ist immer gut, sich nach dem ‚langsamsten‘ Partner im Netzwerk zu richten.

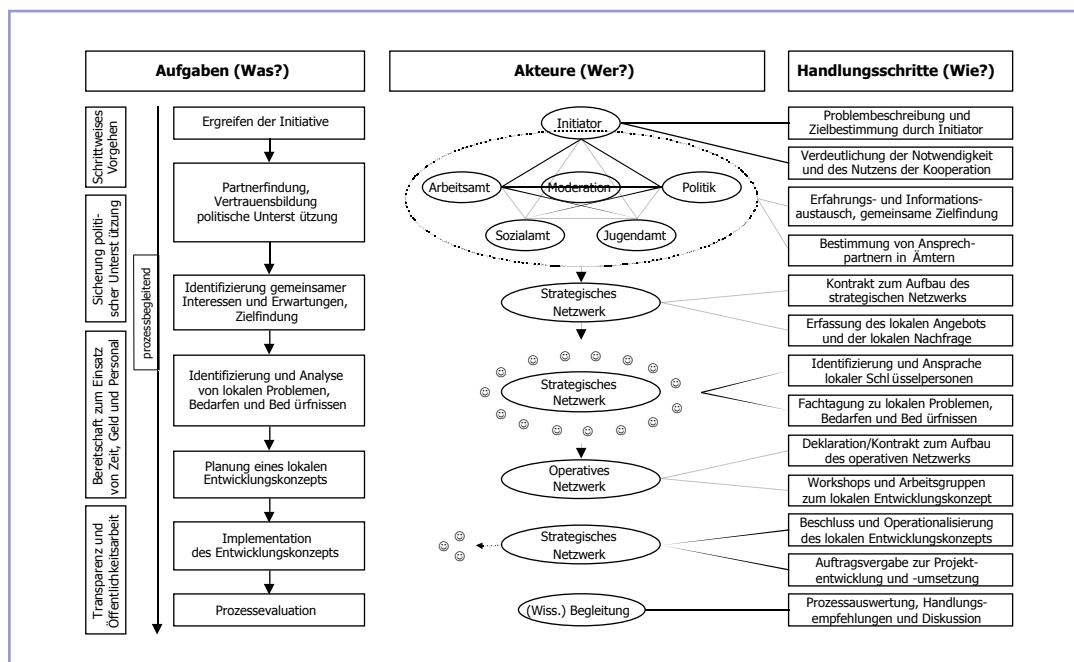
Von Beginn an muss Netzwerkarbeit zudem

eine politische Unterstützung – zur Legitimation nach innen und außen sowie zur Erleichterung gemeinsamer Vorhaben – haben; denn gerade in einer Netzwerkstruktur, wie sie in einer sozialräumlich ausgerichteten Jugendarbeit gefordert wird, geht ohne politischen Willen der Entscheidungsgeber gar nichts. Zudem muss allen Beteiligten klar sein, dass sie Ressourcen (Zeit, Geld etc.) investieren müssen. Netzwerke bekommt man nicht gratis. Letztes hier erwähntes Grundverständnis in der Frage von Netzwerkbildung ist eine kontinuierliche Transparenz, etwa durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit. Dies legitimiert einerseits die Vorhaben des Netzwerkes, andererseits ergeben sich durch eine regionale Dissemination Kontakte zu weiteren – für die Ziele des Netzwerkes wichtigen – Personen.

Zu den Aufgaben in der Netzwerkarbeit:

Nach einer Prozessinitiierung sollte der erste Schritt eine Problembeschreibung und Zielbestimmung sein. Ein Netzwerk braucht eine einheitliche Problemsicht als Basis und eine gemeinsame Zielbestimmung als ‚Aktionsrichtung‘. Ein Teil dieses Schrittes ist die Verdeutlichung der Notwendigkeit und des Nutzens der Kooperation. Zweiter Schritt ist die Partnerfindung, Vertrauensbildung und das Einwerben politischer Unterstützung. Partner sollten hier inhaltliche Bezüge zur Problemsicht haben und den Fokus des Netzwerkes aus unterschiedlichen Perspektiven sehen. Es ist bereits in diesem Schritt hilfreich, einen zentralen Moderator einzusetzen (wenn ein Akteur des Netzwerkes entsprechende Kompetenz hat), um einen in dieser Phase wichtigen Erfahrungs- und Informationsaustausch zielfindend gestalten zu können. Feste Ansprechpartner in den

Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik



© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001

beteiligten Institutionen und klare Zuständigkeitsregelungen innerhalb dieser Institutionen sind unbedingt notwendig. Konkreter wird es nun in dem folgenden Schritt der Identifizierung gemeinsamer Interessen und Erwartungen und der Zielfindung. Hier spielt das sogenannte ‚strategische Netzwerk‘ eine zentrale Rolle.

In Anlehnung an die Struktur der neuen Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union, in der im Rahmen von sogenannten „Entwicklungspartnerschaften“ (Netzwerke) unterschieden wird zwischen strategischen und operativen Netzwerken, haben wir uns entschieden, dieses System auf das Grundverständnis von Netzwerkarbeit zu übertragen.

Mitglieder des strategischen Netzwerkes sind o.g. Partner, die sich zur Aufgabe machen, einen gegenseitigen Kontrakt über den Aufbau und die Ziele des Netzwerkes zu entwickeln und festzulegen. Das klingt vorerst banal, gerade die Zielfindung ist jedoch häufig ein zäher Aushandlungsprozess zwischen den beteiligten Akteuren vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Interessenlagen. Eine weitere Aufgabe des strategischen Netzwerkes ist die regionale/ lokale Bestandsaufnahme von Angeboten und Leistungen in den das Netzwerk betreffenden Problemfeldern und eine Bedürfnisermittlung (der Zielgruppe) bzw. Bedarfsermittlung (etwa auf der Grundlage von Sozialraumbeschreibungen). Hierzu gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Zusammengefasst heißt dieser Arbeitsschritt ‚Identifizierung und Analyse von lokalen Problemen, Bedarfen und Bedürfnissen‘.

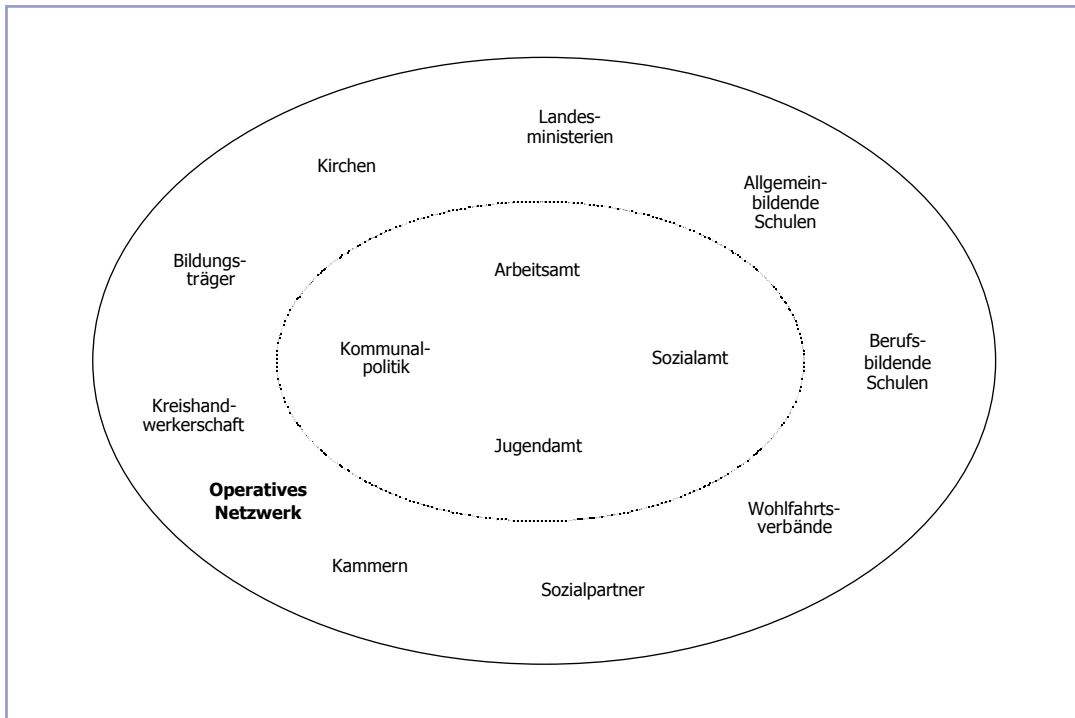
Um das strategische Netzwerk gruppieren sich nun weitere Akteure in den Arbeits- und Problemfeldern (etwa Verbände, Sozialpartner,

Wirtschaftspartner, Initiativen etc.). Entsprechende Handlungsschritte zur Identifizierung und Ansprache von lokalen Schlüsselpersonen für ein Netzwerk sind die Durchführung von Fachtagungen, Diskussionskreisen und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Dabei sollten die Netzwerkakteure unbedingt daran denken, die Jugendlichen selbst – also die Zielgruppe aller netzwerklichen Anstrengungen – adäquat einzubeziehen bzw. mit entsprechenden Vorhaben und Instrumenten zu beteiligen.

Das Ergebnisprodukt des strategischen Netzwerkes und der beteiligten Akteure sollte die Erstellung eines lokalen Aktionsplans und die Einigung auf – themenbezogene – operative Netzwerke bzw. Einzelkooperationen sein. Als zentraler Netzwerkakteur sollte man jedoch während des gesamten Prozesses immanente Feedbackschleifen und einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen der ‚zentralen Netzwerksteuerung‘ und den operativen Einzelnetzwerken integrieren. Die Durchführungsebene muss dabei an den strategischen Entwicklungen beteiligt werden, denn ohne die Akteure vor Ort funktioniert im Endeffekt gar nichts.

Letzter Aspekt ist die Prozessdokumentation und –evaluation, denn nur wenn neue Ansätze der kooperativen Arbeit dokumentiert und – ggf. wissenschaftlich – begleitet werden, lassen sich Erfahrungen übertragbar gestalten.

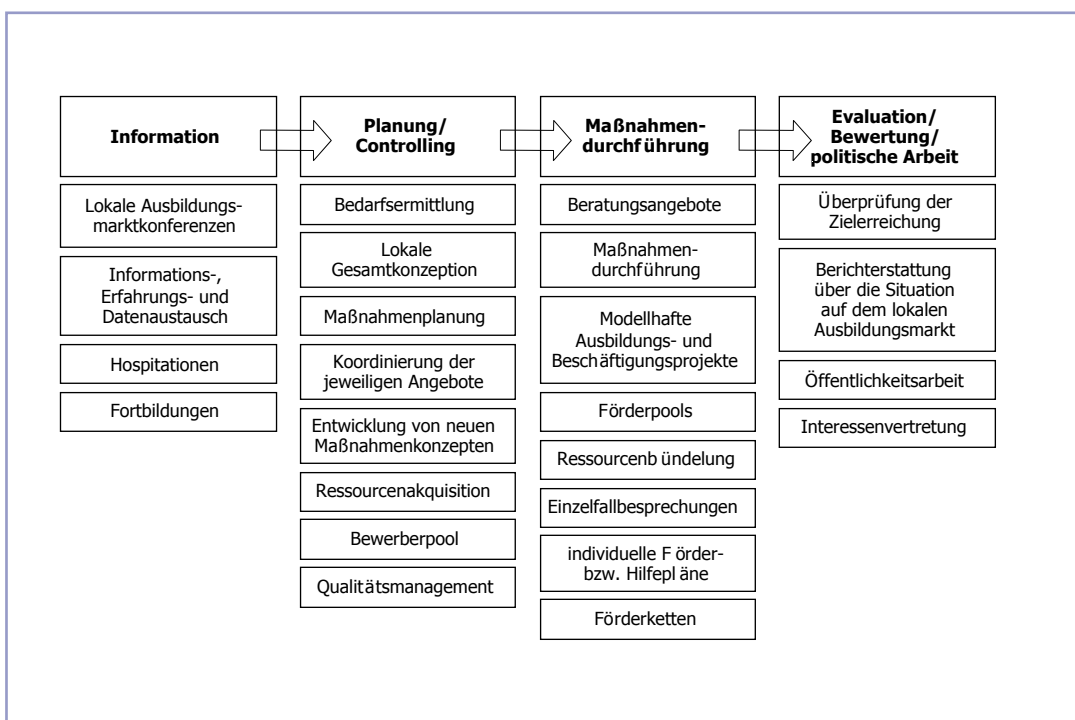
Ein Beispiel für eine Netzwerkstruktur (strategisch und operativ) im Kontext der lokalen Ausbildungsmarktpolitik könnte folgendermaßen aussehen, wobei ich diese Übersicht ergänzen sollte um Jugendliche selbst und lokal wichtige Einzelpersonen wie etwa pensionierte Berufsschullehrer, die einen großen Pool an Praktikumsplätzen und betrieblichen Kontakten haben u.ä..



Das strategische und operative Netzwerk in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001

Soweit zunächst meine Ausführungen. Aufgrund der knappen Zeit werde ich Ihnen die letzte Folie mit Beispielen für Kooperationsfelder in der lokalen Arbeitsmarktpolitik nur noch kurz auflegen und auf weitere Erläuterungen verzichten



Beispiele für Kooperationsfelder in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

© Heiko Bennewitz, Ralf Sängler 2001

Berichte aus den Arbeitsgruppen:

AG 1: Kooperative Strategien beim Übergang von Schule und Beruf

AG 2: Vernetzung in einer sozialräumlichen Jugendhilfe: Theorie und Praxis

AG 3: Beteiligung und Aktivierung junger Menschen in der sozialen Stadtentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen

Dr. Friedel Schier, Good Practice-Center im Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Reinhold Gravelmann, Regionale Arbeitsstelle zur beruflichen Eingliederung junger Menschen in Niedersachsen, Hannover

Bericht der Arbeitsgruppe 1

Kooperative Strategien beim Übergang von Schule und Beruf

Die Arbeitsgruppe 1 wurde von den Teilnehmer/-innen genutzt, um die am Vormittag von Dr. Friedel Schier im Rahmen seines Vortrages „Kooperationen an der Schnittstelle Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung“ gemachten Ausführungen zu vertiefen und an Hand eines konkreten Praxisbeispiels zu diskutieren. Hierzu wurde von Reinhold Gravelmann die Arbeit von RAN, der Regionalen Arbeitsstelle zur beruflichen Eingliederung junger Menschen in Hannover, vorgestellt, eine dem DGB-Bildungswerk angegliederte Organisation, die seit elf Jahren eine berufliche Integration junger Menschen mit besonderen Problemlagen anstrebt.

Es handelt sich bei RAN um eine freiwillige, niedrigschwellige Jugendhilfemaßnahme mit einem einzelfallorientierten, ganzheitlichen Arbeitsansatz. Die Angebote richten sich an Jugendliche bis 27 Jahren, doch sollen schwerpunktmäßig Jugendliche unter 20 Jahren angesprochen werden, die sich am Übergang von der Schule ins Erwerbsleben befinden und von anderen, behördlichen Stellen nicht mehr erreicht werden. Ziel ist es, diese (wieder) an die Arbeits- und Berufswelt heranzuführen.

Dabei gibt es einerseits stark steigende Anforderungen der Wirtschaft in allen Berufsfeldern und gleichzeitig junge Menschen, die diesen Erwartungen nicht entsprechen können.

Junge Menschen in der Betreuung von RAN weisen zumeist eine komplexe Problemstruktur auf. Schulische und berufliche Defizite werden durch zahlreiche soziale und persönliche Probleme verstärkt. Es handelt sich in der Regel um Jugendliche, die

- ohne konkrete berufliche Perspektive sind,
- ohne Abschluss die Schule verlassen,
- noch keine Berufsausbildung begonnen haben,
- eine Berufsausbildung abgebrochen haben,
- trotz Berufsausbildung keine Beschäftigung finden,
- durch persönliche und soziale Probleme belastet sind und in deren Folge z.B. straffällig oder suchtgefährdet geworden sind.

Für die praktische Arbeit heißt das: Der berufliche Integrationsprozess muss in eine adäquate sozialpädagogische Betreuung eingebunden sein bzw. wird durch diese erst ermöglicht.

Als zentrale Aspekte der RAN-Arbeit wurden hervorgehoben:

Aufsuchender Ansatz

Die qualifizierten Fachkräfte der RAN suchen die Jugendlichen direkt auf und sprechen sie an, vor allem in Jugendzentren und -treffs. Heute hat daneben die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ unter den jungen Menschen den größten Stellenwert für den Zugang zu RAN.

Ganzheitlichkeit

Die Arbeit der Beratungsstelle setzt an der beruflichen Situation benachteiligter Jugendlicher an, auch weil auf diesem Wege am leichtesten ein Zugang zu den jungen Menschen zu bekommen ist. Dennoch behalten die Berater immer auch die Gesamtheit der individuellen Lebens- und Problemlagen im Blick, „holen die Jugendlichen dort ab, wo sie gerade stehen“ und bieten vielfältige Hilfen an. Bei der pädagogischen Arbeit werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der jungen Menschen in den Vordergrund gestellt.

Langfristigkeit

Die von RAN angebotene pädagogische Begleitung ist längerfristig angelegt und erstreckt sich zum Teil über mehrere Jahre.

Konkrete Handlungsschritte

Zusammen mit den Jugendlichen werden konkrete Handlungsschritte zur Bewältigung der vorhandenen Probleme festgelegt und Hilfestellungen bei deren Umsetzung gegeben. Hierzu gehören beispielsweise die Begleitung bei Ämtergängen (Sozialamt, Arbeitsamt) und die Unterstützung bei Behördenangelegenheiten (z.B. Gespräche mit Sachbearbeitern, Ausfüllen von Anträgen und Formularen), intensive Gespräche über Berufsvorstellungen, das Erarbeiten eines realistischen Berufsziels sowie die Unterstützung bei der Ausbildungsplatz und Stellensuche (Schreiben von Bewerbungen, Üben von Vorstellungsgesprächen und Eignungstests, Telefonate mit Betrieben).

Orientierung auf den ersten Arbeitsmarkt

Die Arbeit von RAN ist darauf ausgerichtet, die Jugendlichen nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

Kooperation / Gremienarbeit

Von Anfang an waren Beiratsarbeit und Kooperationen mit Ämtern, Schulen, Jugend-

werkstätten etc. sehr wichtige Bestandteile der RAN-Arbeit. Ziel ist hierbei vor allem die konkrete Kooperation zum Wohle der Jugendlichen.

Vernetzung

RAN bildet in vielen Regionen ein Netzwerk der Jugendsozialarbeit und versteht sich als Bindeglied zu allen Instanzen, die für die persönliche Entwicklung und berufliche Integration Jugendlicher von Bedeutung sind, wie z.B. Arbeitsämter, Ausländerstellen, Ausbildungseinrichtungen, Betriebe, Jugend- und Sozialämter, Jugendzentren, Schulen und Beratungsstellen.

Eine Vermittlungsquote bei den betreuten jungen Menschen in Höhe von 74%, davon 2/3 in Ausbildung oder Arbeit auf dem ersten Arbeitsmarkt, belegen den Erfolg des Betreuungsansatzes von RAN (differenzierte Ergebnisse finden Sie in dem Kapitel ‚Hintergrundinformationen‘ dieser Dokumentation).

Im Anschluss an die Vorstellung des Praxisbeispiels wurde die verbleibende Zeit genutzt, um im Hinblick auf die Kooperation und Arbeit in Netzwerken weitere Fragen zu stellen und die Besonderheiten des RAN-Betreuungsansatzes herauszuarbeiten. Die Ergebnisse wurden von dem Moderator der Arbeitsgruppe, Dr. Friedel Schier, in vier Punkten zusammengefasst:

1. RAN geht von einer konkreten individuellen Problemlage aus.
2. RAN vertritt keine Eigeninteressen, sondern ist in der Arbeit vollkommen solidarisch mit den Jugendlichen und hilft ihnen bei der Durchsetzung ihrer eigenen Ziele.
3. RAN versteht sich nicht als Konkurrenz zu anderen Organisationen im Bereich der Jugendhilfe.
4. Die Netzwerkkooperation erfolgt vor allem auf der Basis gewachsener persönlicher Kontakte.

Am Ende zeigten sich die Teilnehmer/-innen einerseits zufrieden damit, mit RAN Hannover einen erfolgreich funktionierenden Kooperationsansatz unterschiedlicher Partner kennen gelernt zu haben, einige äußerten jedoch auch, dass sie sich von der Arbeitsgruppe noch mehr konkretere Anregungen für den Aufbau von Netzwerken erhofft hätten.

Kontaktadresse:

RAN – Regionale Arbeitsstelle zur beruflichen Eingliederung junger Menschen in Niedersachsen
Stiftstraße 13
30159 Hannover
Tel.: 05 11 / 16 76 87 - 30
Fax: 05 11 / 16 76 87 - 37
eMail: RAN.Hannover@t-online.de

Weitere Informationen: Hintergrundinformationen zur AG 1: RAN-Hannover Projekt: Jahresbericht 2000 (Kurzfassung)

Seite 50 ff in dieser Dokumentation

Bericht der Arbeitsgruppe 2

Vernetzung in einer sozialräumlichen Jugendhilfe: Theorie und Praxis

An der Arbeitsgruppe beteiligten sich 17 Kollegen/-innen, die überwiegend in der Verwaltung – auf Landes-, Kreis- bzw. kommunaler Ebene oder in Wohlfahrtsverbänden – tätig sind. Die Verbleibenden arbeiten in quartiersbezogenen Projekten bzw. im Bereich der technischen Hilfe sowie der Forschung. Während einige Kollegen/-innen bereits über Erfahrungen mit Netzwerken verfügten, sind andere aktuell darum bemuhrt, u.a. im Zusammenhang mit dem Programm „Soziale Stadt“, Netzwerke zu entwickeln. Im Mittelpunkt stand daher die Verständigung über typische Kooperationshindernisse sowie über Voraussetzungen und Bedingungen für funktionierende Netzwerke.

Des Weiteren wurde von schwer überwindbaren, weil traditionell „gewachsenen Distanzen zwischen Sozialem und Stadtplanung“ berichtet, sowie über die Unzugänglichkeit wichtiger Partner, wie beispielsweise dem Arbeitsamt.

Hilfreich erschien zunächst, **Netzwerke im Unterschied zu anderen Kooperationsformen**, wie z.B. regelmäßig tagenden Arbeitskreisen, zu begreifen. In diesem Sinne zeichnet sich ein Netzwerk als systematische Verbindung von Schnittpunkten aus, in dem die Partner in hohem Maße Verbindlichkeiten eingehen und diese in Form schriftlicher Vereinbarungen fixieren.

Als wesentliche **Elemente eines erfolgversprechenden Netzwerkes** wurden übereinstimmend folgende Faktoren zusammengetragen:

- Für eine Zusammenführung der Netzwerkpartner bestehen positive Erfahrungen mit Bestandsaufnahmen zu im Quartier bereits jeweils geleisteten Aktivitäten. Ein anschließen-

Was ist E&C?	Wie Politik ins Boot?	Initiierung von Netzwerken	Erfahrungen der Netzwerkarbeit	Sozialräumliche Budgetierung?
Kurze Erlau-terung der Kollegin der Registe-llstelle E&C	politischer Druck zur Kooperation ist hoch	Nutzenkalkul/ Nutzenabwägung	Netzwerk = Verbindung von Schnittstellen	Fragen der sozialräumlichen Budgetierung konnten nicht mehr diskutiert werden
	JHA informieren und einbinden	Zieldefinition	Netzwerk gibt sich Verbindlichkeiten	
		Anforderungsprofil erstellen	Zielvorgabe auf oberster Ebene klären	
		Rollen- und Aufgabewahrnehmung		
		Vertrauen schaffen		
		Interessen der anderen wahrnehmen		

Hinderlich beim Aufbau von Netzwerken erweisen sich häufig wechselnde Fordertitel und -richtlinien, weil dies u.a. klare Zieldefinitionen verunmöglicht. Ebenso hinderlich wirken die Unklarheit über die Ressourcen, die die Partner jeweils einzubringenden gedenken, sowie Konkurrenzen um dieselben Fördermittel.

der gemeinsamer Erfahrungsaustausch hat sich in einigen Fällen als erster Schritt zu einem organisierten Netzwerk erwiesen.

- Die Aufgabenstellung muss klar sein. Leitfragen könnten z.B. sein: Für welche Zielgruppe soll welcher Partner welche Leistung einbringen? Sinnvoll ist in diesem

Zusammenhang die Erstellung eines Anforderungsprofils.

- Der Nutzen des Netzwerkes für die Beteiligten ist herauszustellen – motivierend kann z.B. die Aussicht wirken, durch Kooperation einen besseren Zugang zu Fördermitteln zu finden.
- Die jeweiligen Interessenlagen der Partner sollten transparent sein. Der Informationsfluss zwischen den Beteiligten muss sichergestellt werden.
- Der jeweilige Ressourcinput der Partner sollte definiert und vereinbart werden.
- Ein Netzwerk braucht die Unterstützung aus dem politischen Raum, d.h. es sollte ausdrücklich politisch gewollt sein, was sich am deutlichsten in einem entsprechenden Auftrag ausdrücken würde. Muss diese Unterstützung erst gewonnen werden, kann u.a. auf die einschlägigen Förderkonditionen diverser Programmlinien als Ausdruck politisch gewünschter Netzwerkaktivitäten hingewiesen werden. Sinnvoll in dieser Hinsicht ist jedenfalls immer die Einbeziehung der Jugendhilfeausschüsse. Zur Mobilisierung politischer Unterstützung und Entscheidungen kann auch die Veranstaltung von Fachforen beitragen.

Weitere Informationen: Hintergrundinformationen zum Input von Dr. Ralf Sänger und zur Arbeitsgruppe 2
Seite 25 ff. in dieser Dokumentation

Bericht der Arbeitsgruppe 3

Beteiligung und Aktivierung junger Menschen in der sozialen Stadtentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen

Die Arbeitsgruppe 3 hatte sich zum Ziel gesetzt, das bisher im Rahmen der ersten Regionalkonferenz noch nicht entwickelte Thema (d.h. es gab am Vormittag hierzu keinen Fachinput) der Beteiligung und Aktivierung junger Menschen im Quartier zu diskutieren.

Klaus Hagedorn als langjähriger Praktiker sowohl auf dem Gebiet der sozialen Stadtentwicklung als auch im Themenbereich der Aktivierung von Menschen im Quartier legte seinen Schwerpunkt weniger auf die Vermittlung bzw. Darstellung unterschiedlicher Beteiligungsmodelle. Vielmehr moderierte er eine Diskussion über Fragen des Grundsatzverständnisses von Beteiligungsprozessen und -ansätzen anhand einiger von ihm entwickelter Thesen. Nachfolgend werden die Thesen ausgewiesen und um die inhaltlichen Schwerpunkte der Diskussion ergänzt (so sie denn konkreten Thesen zuzuordnen sind).

These 1

Soziale Stadtteilentwicklung setzt strategisch auf die Mobilisierung und Bündelung öffentlicher und privater Ressourcen in sozial benachteiligten Quartieren zur Überwindung der drohenden sozialen Segregation der Stadtgesellschaft.

- Gerade in der Umsetzung von Beteiligungs- und Planungsprozessen im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ werden Finanzressourcen nicht komplementär, sondern substituierend eingesetzt. Das betrifft zwar im wesentlichen die investiven Maßnahmen, auf nichtinvestive Aktivitäten ist es jedoch teilweise übertragbar.

These 2

Wesentliche Aufgabe von Aktivierung im Rahmen sozialer Stadtteilentwicklung ist die Förderung von Potentialen, Humanressourcen und Selbsthilfemöglichkeiten des Quartiers. Sie zielt deshalb auf Bewohneraktivität und aktive Mitgestaltung des Stadtteils und knüpft an den Stärken des Quartiers und seiner Bewohner an. Das bedeutet für Beteiligungsprozesse eine

Potenzialorientierung, nicht eine Problemorientierung.

- Die Erfahrung einer Teilnehmerin zeigt: Jugendhilfe schafft es nicht, im Rahmen von sozialer Stadtteilentwicklung bzw. sozialraumorientierter Arbeit Stärken und Potentiale der Jugendlichen zu wecken bzw. zu bündeln. Es gibt jedoch nach KJHG – so z.B. bei den HzE – feste Verfahren und Beteiligungsabläufe.

- Beteiligung heißt auch, Jugendliche in ihren Rechten und Handlungsmöglichkeiten zu stärken.

Ein Beispiel: Jugendliche fotografieren ihre soziale Umwelt (das, was ihnen wichtig und lieb ist) mit einer Einwegkamera. Eben eine solche Einwegkamera wird auch an Bundes- und Landespolitiker mit der Bitte verschickt, dasselbe zu tun. Im Ergebnis konnte eine Ausstellung mit den Bildern der Jugendlichen und denen der Politiker (Rücklauf etwa 40%) eingerichtet werden, die in sehr plastischer Form die Unterschiede sozialer Lebenskontexte herstellte. Die beteiligten Jugendlichen haben zudem das Gefühl bekommen, dass sie selbst Landes- oder Bundesminister mit kreativen Mitteln erreichen und zu einer Art Erfahrungsaustausch auffordern können.

These 3

Genauso wenig wie es einheitliche Interessenlagen der gesamten Bewohnerschaft eines Stadtteils gibt, gibt es diese bei ‚den Jugendlichen‘. Unterschiedliche Ethnien, Wohnanlagen, Milieus etc. sind zu berücksichtigen; dennoch gibt es spezifische separate Interessenlagen von Jugendlichen. Wie ist dies bei Beteiligungsprozessen zu berücksichtigen, ohne den integrativen Bezug zum Gesamtprozess aufzugeben? Welche Rolle spielen Jugendhilfeträger, Schulen, Sportvereine und Einrichtungen der beruflichen Förderung? Wo findet Jugendhilfe, wo Aktivierung und Selbstorganisation statt? Erreicht man die ‚Problemgruppen‘?

- Eine besondere Herausforderung ist die Beteiligung von Jugendlichen mit hohen Zugangsbarrieren. Diskutiert wurde über die Frage, wie etwa junge Migrantinnen/-en mit erheblichen Sprachproblemen an Planungsprozessen beteiligt werden können.

- Beteiligung heißt auch nicht zwangsläufig immer Umgestaltung. Viele Jugendliche fühlen sich in ihren Quartieren und den dort gewachsenen Strukturen wohl, denn sie leben schließlich auch dort (und das nicht selten seit ihrer Geburt). Das sollte auch in Planungsprozessen akzeptiert werden.

These 4

Beteiligung kann durch frühzeitige Konsenssicherung und Akzeptanzbeschaffung die Planungs- (Maßnahme-, Projekt-) Effizienz von Konzepten/ Projekten sowie die demokratische Legitimation durch politische Teilhabe erhöhen.

- Bestandteil des Programms „Soziale Stadt“ ist das Stadtentwicklungskonzept, das jeder Quartiersmanager vor Beginn seiner Arbeit zu erstellen und abzustimmen hat. Mit diesem Entwicklungskonzept findet jedoch bereits vor Beginn des Quartiersmanagements eine frühzeitig bindende Ressourcenverteilung statt. Eine gewünschte Flexibilität zwischen frühzeitiger Planung und der Möglichkeit der Ressourcenverteilung im Umsetzungsprozess ist dadurch nicht möglich. Frühzeitige Akzeptanz und Konsensschaffung steht hier teils im Gegensatz zu Flexibilität und somit bedarfsgerechter Ressourcenverteilung.

These 5

Beteiligung weckt Begehrlichkeiten, die befriedigt werden wollen.

- Es gibt Erfahrungen zu Beteiligungsprozessen insofern, als Ergebnisse, sprich Bedarfe von Jugendlichen vorweggenommen werden. „Wir wissen schon jetzt, dass die Jugendlichen sich bestimmte Sportgeräte (Halfpipe u.ä.) wünschen“ war eine geäußerte Bemerkung zu einem Beteiligungsprozess, der im Ergebnis zu völlig anderen Vorstellungen der Befragten (Sicherheit im Straßenverkehr, Verbesserung im ÖPNV etc.) führte. Wichtig ist bei Beteiligungsprozessen also die ehrliche Absicht zur Ergebnisoffenheit.

These 6

Wirkliche Beteiligung bedeutet für die Kommunalpolitik und Verwaltung immer auch die Abgabe von Macht (Macht = Verfügungsgewalt über finanzielle Ressourcen). Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung in die Stadtteile drängt Verwaltung tendenziell zurück bzw. definiert ihre Aufgabenstellung neu.

- Beteiligung als Prozess bedeutet natürlich auch die Beteiligung anderer Institutionen (Verwaltungsexterne und andere Ämter) an der Umsetzung von Beteiligungsergebnissen. Insofern sind kooperative Ansätze der Erfüllung öffentlicher Aufgaben eine wesentliche Grundlage auch von Prozessen der Betroffenenbeteiligung in Quartieren.

- Ein Beispiel zur Gestaltungen von Rahmenkonzepten auch für einen bedarfsgerechteren Finanzressourceneinsatz ist das in der Hanse-

stadt Bremen umgesetzte WIN-Programm (Wohnen In Nachbarschaft). Politik, Verwaltungen und Umsetzungsakteure haben hier insgesamt sehr gute Erfahrungen gemacht.

- Je unmittelbarer die Ressourcen verwendet werden, umso einfacher ist die Steuerung. Ressourcensteuerung auf Landesebene gestaltet sich daher weitaus schwieriger als im kommunalen Bereich.

These 7

Ohne das Einstellen zusätzlicher Ressourcen (Stadtteiffonds o.ä.) für Beteiligungsprozesse bleiben diese unzureichend.

- Der Finanzbedarf für Beteiligungsansätze ist eher gering, in der Regel nur einige Hundert Mark. Diese jedoch von der Kommune zu bekommen, ist vielfach schwerer als das Einwerben von Millionen für Großprojekte. Neben dem ausdrücklichen Willen der Verwaltung zur Finanzierung solcher Ansätze ist das Verwaltungsverfahren (Haushaltsplan etc.) selbst eine große Hürde. Es stellt sich in der Tat die Frage, wie Verwaltungswege und wie Entscheidungswege (Stichwort: Vereinfachte Verfahren in Verwaltungsausschüssen) verkürzt werden können. Das Programm „Soziale Stadt“ obliegt zwar einem komplizierten und langwierigen Verwaltungsweg, es ist jedoch insoweit flexibel einsetzbar, dass z.B. Umwidmungen o.ä. ermöglicht werden.

These 8

Beteiligung muss glaubwürdig sein (d.h. von Verwaltung und Politik gewollt und nicht nur geduldet), und ihre Ergebnisse müssen sich im öffentlichen Handeln der Kommune niederschlagen.

- Beteiligung in langen Planungs-, Finanzierungs- und Umsetzungsprozessen muss über Akteure gestaltet werden, die über einen langen Zeitraum zu motivieren bzw. überhaupt im Quartier ansässig sind. Dies ist bei Jugendlichen häufig sehr schwierig. Glaubwürdigkeit ist daher nicht nur eine Frage des ausgesprochenen Willens zur Beteiligung, sie ist auch eine Frage von Zeithorizonten zwischen der Planung, der Beteiligung selbst und der wahrnehmbaren Wirksamkeit der Planungsergebnisse. Beteiligungsprozesse müssen aber nicht zwangsläufig nur kurzfristig angelegt sein. Es sind auch stufenweise Planungs- und Beteiligungsabschnitte möglich, die eine zeitnahe Umsetzung von Teilergebnissen zulassen.

- Konkrete Beteiligungsansätze bzw. Initiierungen dessen sind im Rahmen des Pro-

gramms „Soziale Stadt“ nicht ersichtlich, obwohl es programmatischer Ansatz ist. Chancen zur Einbindung von Jugendlichen ergeben sich in der Regel nur in konkreten Projektzusammenhängen (so z.B. die Ansätze der Quartiersmeisterei oder einer interkulturellen Sozialraumgestaltung in Flensburg).

These 9

Beteiligung ist auch ein Lernprozess, in dem sich gegenseitiges Vertrauen von Akteuren und Verwaltung hinsichtlich des verantwortungsbewussten Umgangs mit Ressourcen neu entwickeln kann.

- Das Jugendamt hat ein festes Image als Interventionsbehörde. Änderungen hin zu präventiven Ansätzen mit Beteiligungsmöglichkeiten sind ein Prozess, der die Rolle des Jugendamtes teils neu definiert.
- Begreifen wir Beteiligung als Prozess, durch den Institutionen- und Verwaltungsstrukturen verändert werden, so heißt Beteiligung auch immer prozesshafte Moderation.

Ralf Sänger / Heiko Bennewitz

Von der Last zur Lust an der Zusammenarbeit – Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken gegen Jugendarbeitslosigkeit

(erscheint in: INBAS (Hrsg.): Projekt INKA II – Kooperation, lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Beruf und Praxis)

Die Schlagworte Vernetzung, Kooperation und Koordination tummeln sich seit geraumer Zeit wieder munter im Begriffsdschungel sozial- und arbeitsmarktpolitischer Überlegungen. Es gibt wohl keine anderen Modebegriffe im Bereich der Erneuerung sozialer Politik, die einerseits so strapaziert und abgedroschen sind und andererseits aber auch in ihrer praktischen Umsetzung so notwendig wären wie der Aufbau von Netzwerken. Es drängt sich zunehmend der Eindruck auf, dass die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Politik als Allheilmittel zur Behebung defizitärer Strukturen und zur Optimierung politischer Entscheidungsfindung, Entscheidungsproduktion und Implementation angesehen wird. Von einer flächendeckenden Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik kann noch immer keine Rede sein. Nach wie vor sind organisationsübergreifende, integrierte und kohärente Handlungsansätze allenfalls punktuell umgesetzt worden.

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. Das Thema Kooperation hat in den vergangenen Jahren nicht nur einen verstärkten Einzug in die Gesetzgebung gehalten¹, sondern ist auch Gegenstand gemeinsamer Empfehlungen² sowie Bedingung³ oder sogar expliziter Gegenstand von Forderprogrammen⁴ geworden. Es fehlt auch nicht an einzelnen Modellprojekten und Beispielen⁵, die Vorbilder für Kommunen, die in diesem Bereich noch keine einschlägigen Erfahrungen gesammelt haben, sein können. Die Ursache für die geringe Verbreitung der Zusammenarbeit scheint vielmehr darin begründet zu sein, dass bei den lokalen Akteuren nur wenige Vorstellungen darüber existieren, welche Voraussetzungen vor und während einer Zusammenarbeit überhaupt erfüllt sein müssen, damit ein Netzwerk erfolg-

reich aufgebaut und mit Inhalten gefüllt werden kann. Aus diesem Grund soll hier eine grundsätzliche Strategie entwickelt werden, die grundlegende Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken aufzeigt.

Der Aufsatz beginnt mit einer kurzen Beschreibung der inhaltlichen Notwendigkeit der Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Ausgehend von einer Definition des Netzwerkbegriffs werden die zentralen Problemlagen beschrieben, die die Entstehung und die Praxis einer Zusammenarbeit hemmen können. Über eine Beschreibung von potenziellen Feldern der Kooperation werden abschließend Handlungsschritte aufgezeigt, die aus unserer Sicht zum Aufbau von Netzwerken im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen besonders erfolgversprechend sind.

1) §§ 9, 11, 371a, 421d SGB III, §§ 18, 18a 19 BSHG, §§ 13, 78, 80, 81 SGB VIII, §§ 86, 95 SGB X sowie die Schulgesetze der Länder. Erst durch Gesetzesbeschluss vom 20. November 2000 wurden die Arbeitsämter und die Sozialämter durch die Einfügung von § 371a SGB III und die Ergänzung von § 18 Absatz 2 BSHG in „Soll“-Bestimmungen dazu aufgefordert, Kooperationsvereinbarungen abzuschließen und durchzuführen. In § 421d SGB III und § 18a BSHG wurde sogar der außergewöhnliche Schritt gegangen, die Förderung gemeinsamer Modellvorhaben gesetzlich festzulegen.

2) Vgl. Empfehlungen zur beruflichen Eingliederung benachteiligter Menschen, herausgegeben vom Landesarbeitsamt Rheinland-Pfalz-Saarland und vom Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheinland-Pfalz, 2. – überarbeitete – Auflage 1996; Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeit und der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe für die Zusammenarbeit der Dienststellen der Bundesanstalt für Arbeit und Trägern der Jugendhilfe, Mai 1995; Leitfaden für Sozialhilfeträger und Arbeitsämter zur beruflichen Eingliederung Arbeitsloser, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeit und der Bundesvereinigung der Kommunalen Spitzenverbände, Runderlaß 22/98 vom 27. März 1998; Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeit und der Kommunalen Spitzenverbände zur Zusammenarbeit der Arbeitsämter mit den Kommunen bei der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen, März 2000.

3) Vgl. die Verordnung (EG) Nr. 1260/1999 des Rates vom 21. Juni 1999 mit allgemeinen Bedingungen über die Strukturfonds; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Abteilung Kinder und Jugend –, Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C), August 2000.

4) Vgl. die Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten zur Festlegung der Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL über die transnationale Zusammenarbeit bei der Förderung neuer Methoden zur Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten jeglicher Art im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt vom 14. April 2000.

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

Die Notwendigkeit der Kooperation im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Die Ursachen für die Schwierigkeit beim Einstieg von jungen Menschen in die Berufswelt sind vielfältig: fehlende oder schlechte Schulabschlüsse, geringe Motivation, Maßnahmen- oder Ausbildungsabbrüche, gesundheitliche Einschränkungen, soziale Probleme, Sprachdefizite, Kindererziehung und vieles mehr⁶. Die häufig auftretende individuelle Kumulation dieser Problemlagen erfordert Unterstützungsangebote, die

- an die Lebenswelt der jungen Menschen anknüpfen,
- sich an den örtlichen und regionalen Bedingungen orientieren,
- einander ergänzen oder aufeinander aufbauen und
- die unterschiedlichen Handlungsfelder von der allgemeinbildenden Schule bis zur Integration in den Arbeitsmarkt umfassen⁷.

Dies bedeutet nicht nur, dass die jeweiligen Akteure ihre Arbeit mit einer möglichst hohen pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Effektivität und Effizienz verrichten müssen, sondern auch, dass die Synergiepotenziale, die sich insbesondere aus lokalen Kooperationen oder Netzwerken ergeben, ausgeschöpft werden. Um die Konzeption und Realisierung individueller, problemadäquater und kohärenter Lösungen zu ermöglichen, wachsen die Ansprüche an die lokalen Akteure, organisationsübergreifende und interdisziplinäre Handlungsstrategien im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu entwickeln. Dies ist vor allem deswegen eine große Herausforderung, weil zahlreiche Akteure mit dieser Aufgabe befasst sind: Arbeitsamt, Jugendamt, Sozialamt, Kammern, allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, Beschäftigungsinitiativen, Bildungs- und Maßnahmenträger, Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Gewerkschaften und örtliche Unternehmen sowie Landes- und Bundesministerien, die unmittelbar vor Ort Fördermittel zur Verfügung stellen. Die Umsetzung der oben genannten Anforderungen stehen angesichts dieser Vielzahl der Akteure und der daraus entstehenden Vielfalt von Aktivitäten vielerorts vor massiven Problemen:

Die örtlichen Angebote sind durch eine starke Versäulung der verantwortlichen Institutionen und ihrer Aktivitäten gekennzeichnet. Die Angebotsgestaltung orientiert sich an etablierten Finanzierungsstrukturen und Institutionsinteressen, anstatt sich nach den lokalen und individuellen Bedarfen auszurichten.

Maßnahmen und Projekte sind nicht ausreichend aufeinander abgestimmt. Aufgrund fehlender Absprachen treten Doppelarbeit und Doppelfinanzierungen ein.

Das Gesamtangebot der verschiedenen Akteure ist nicht transparent. Die Angebote sind nicht nur für die betroffenen Jugendlichen, sondern auch für die Akteure des Ausbildungsmarktes nicht mehr überschaubar.

Aufgrund dieser Intransparenz erfolgen Fehlsteuerungen der Angebote und damit ineffektive und ineffiziente Einsätze knapper Ressourcen. Zudem werden Defizite in der Angebotsstruktur übersehen, wodurch notwendige Problembearbeitungen unterbleiben.

Ungeachtet der steten Verbesserung der Gesetzeslage und der zahlreichen Empfehlungen zur Zusammenarbeit sind Kooperationsstrukturen im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen nur vereinzelt und noch lange nicht flächendeckend vorzufinden. So ist eine bundesweite Befragung von Arbeits- und Sozialämtern über die Zusammenarbeit beider Institutionen im Winter 1999/2000 zu dem Ergebnis gekommen, dass die Arbeitsämter und Sozialämter einen Nachholbedarf bei der Entwicklung ihrer Zusammenarbeit sehen: 72% der befragten Arbeitsämter sehen eine geringfügige und 16% eine erhebliche Bedürftigkeit in der Frage eines Ausbaus der Zusammenarbeit mit den Sozialämtern, nur 11% sehen keinen Bedarf. Bei den Sozialämtern wird die Zusammenarbeit noch deutlich stärker eingefordert: 45% sehen eine geringfügige und 47% eine erhebliche Ausbaubedürftigkeit, lediglich 8% haben keinen Bedarf. Bei der Bewertung der Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Institution mit Schulnoten erreichen die Führungskräfte der Arbeitsämter einen Durchschnittswert von 2,10 und die Führungskräfte der Sozialämter einen Wert von 2,43⁸. Die Notwendigkeit einer Verbesserung der Zusammenarbeit kann für die Seite der Jugendhilfe durch die Ergebnisse einer Befragung der rheinland-pfälzischen Jugendämter zum Thema Jugendberufshilfe bzw. Jugendsozialarbeit durch das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) im Sommer 2000 ergänzt und bekräftigt werden. Auf die Frage nach der Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt wurde bei den Jugendamtsleitungen ein Durchschnittswert von 2,91 erzielt.

Angesichts einer Ausbildungsmarktsituation, die gegenwärtig durch einen nur knappen, rein rechnerischen Ausgleich zwischen Lehrstellenangebot und Ausbildungsplatznachfrage gekennzeichnet ist, ergibt sich zusehends die Notwendigkeit, die Steuerungs- und Abstimmungsprobleme zwischen den lokalen Akteu-

6) Siehe die umfassende Übersicht bei Gögercin 1999, 105ff.

7) BMBF 1995, 24.

8) Bertelsmann Stiftung 2000, 117f.

ren zu minimieren und die bestehenden Angebote durch eine geregelte Zusammenarbeit zu optimieren. Auch vor dem Hintergrund der zunehmend schwierigeren Finanzlage öffentlicher Haushalte gilt es, die Maßnahmen und Projekte möglichst bedarfsgerecht und wirkungsvoll zu gestalten.

Der Begriff des Netzwerks

Als Form der Kooperation zwischen den lokalen Akteuren im Bereich der lokalen Arbeits- oder Ausbildungsmarktpolitik wird häufig der Aufbau von Netzwerken vorgeschlagen. Aus diesem Grund soll hier zunächst eine Annäherung an den Netzwerkbegriff erfolgen.

Ein Netzwerk „umfasst das Zusammenwirken der unterschiedlichsten, exekutiven, legislativen und gesellschaftlichen Institutionen und Gruppen bei der Entstehung und Durchführung einer bestimmten Politik“.⁹ Vertreten sind in einem Netzwerk öffentliche und private Akteure, wobei unter Akteuren Individuen, Gruppen, Institutionen oder Organisationen verstanden werden können. Die Zusammensetzung richtet sich weniger nach formalrechtlichen und institutionellen Kriterien, sondern ist das Ergebnis von teilweise langwierigen Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren, die durch die Bildung gegenseitigen Respekts, Anerkennung und Affinität gekennzeichnet sind. Eine wichtige Funktion haben dabei Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen, die auf der Erkenntnis wechselseitiger Abhängigkeiten, der Herausbildung von Vertrauensbeziehungen sowie der Entwicklung gemeinsamer Verhaltenserwartungen und -orientierungen beruhen.¹⁰ Im Prozessablauf bedeutet Netzwerkarbeit, dass „latente Beziehungen aktiviert, bestehende Verbindungen mit neuen Inhalten gefüllt oder zweckorientiert neue Verbindungen gesucht werden“.¹¹

Die Netzwerkakteure eint die Bearbeitung und Lösung eines gemeinsamen Handlungsproblems, das sie aus unterschiedlichen, jedoch wechselseitig abhängigen Interessen bearbeiten wollen.¹² Für die beteiligten Akteure stellt ein Netzwerk keinen Selbstzweck dar, sondern es bietet vielmehr Strukturen, die den Akteuren ermöglichen, konkrete Ziele und Absichten zu verfolgen und als Lösungsmöglichkeit ihrer Probleme gesehen werden.¹³ Damit übernehmen Netzwerke außer ihren Funktionen als Verhandlungs- und Entscheidungssysteme auch Aufgaben als politische Gestaltungs- und Steuerungssysteme. Ursache hierfür sind die komplexen gesellschaftlichen Problemlagen, auf die adäquat nur mittels eines integrierten Lösungsansatzes reagiert werden kann. Dies erfordert das interdisziplinäre Zusammenspiel einer Vielzahl von

Akteuren, um mit Hilfe des notwendigen Fachwissens und gleichzeitig erweiterten Blickwinkeln konsensorientierte Problemlösungen zu erarbeiten. Aus diesem Grund müssen die Netzwerkakteure auf einseitige Entscheidungskompetenzen und Handlungsmöglichkeiten verzichten und alle Beteiligten als gleichberechtigte Verhandlungs- und Kooperationspartner akzeptieren.¹⁴ Damit werden Netzwerke zu einem alternativen Instrument der politischen Entscheidungsfindung. Die Auffassung, dass „politische Steuerung nur noch in netzwerkartigen Gebilden durchsetzbar (ist), in die die mächtigsten privaten Akteure mit eingebunden sind,“¹⁵ dürfte allerdings nicht zutreffen.

Problemlagen beim Aufbau von Kooperationen im Bereich der lokalen Ausbildungsmarktpolitik

Der Aufbau eines lokalen Netzwerks im Bereich der lokalen Ausbildungsmarktpolitik kann vor umfassenden Schwierigkeiten stehen. Viele Faktoren können die Initiierung und Umsetzung behindern oder sogar verhindern. Hier soll zwischen drei Faktorentypen unterschieden: 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 und der Einbindung der Personen in ihre Organisation begründen lassen und 3. Strukturelle Faktoren, die aus der jeweiligen strukturellen Einbindung der Organisationen begründet sind. Die Zuordnung der jeweiligen Faktoren zu den Faktorentypen – insbesondere zwischen 1. und 2. – ist nicht immer trennscharf, soll aber dennoch aufgrund der besseren Übersichtlichkeit vorgenommen werden. Die Aufzählung der Problemlagen erhebt auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Subjektive Faktoren

Eine fehlende oder halbherzige Initiative ist einer der ausschlaggebenden Gründe für das Nichtzustandekommen eines Netzwerkaufbaus. Der individuelle Hintergrund für das Ausbleiben eines Anstoßes kann überwiegend durch die anderen hier genannten Faktoren erklärt werden. Fehlende Phantasie über mögliche Inhalte und Funktionen der Kooperation, die aus der individuellen Nutzenorientierung abgeleiteten Ziele einer Organisation, eine fehlende politische Unterstützung und Unsicherheiten über mögliche Veränderungen können die Idee für eine Zusammenarbeit bereits im Vorfeld ersticken. Es ist sogar möglich, dass die Initiative zur Kooperation sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch von den potenziellen Kooperationspartnern als Zeichen der Schwäche angesehen wird.¹⁶

9) Vgl. Windhoff-Héritier 1987, 45.

10) Vgl. Benz 1995, 194; Benz u.a. 1999, 42; Hild 1997, 91; Mayntz 1993, 40.

11) Vgl. Schubert 1995, 235.

12) Vgl. Héritier 1993a, 432f; Kenis/Schneider 1991, 40f.; Marin/Mayntz 1991, 18.

13) Vgl. Mayntz 1993, 41; Schubert 1995, 238.

14) Vgl. Benz 1994, 38, 347; Mayntz 1993, 40

15) Pappi 1993, 88.

16) Vgl. Benz 1994, 346.

Verständlicherweise bestehen Unsicherheiten über Ausmaß und Inhalt der damit einhergehenden Veränderungen oder es wird befürchtet, dass eine Zusammenarbeit langwierige Abstimmungsprozesse nach sich zieht. Zudem ist eine Ungewissheit dahingehend vorhanden, ob man überhaupt als Individuum oder Organisation von einer Zusammenarbeit profitiert oder sogar Macht- und Einflussverluste zu erleiden hat. Die eigene Handlungsautonomie kann dadurch in Frage gestellt werden, dass eine Vielzahl von Entscheidungen dem Anspruch einer gemeinsamen Entscheidungsfindung ausgesetzt wird. Dies kann zu Befürchtungen Anlass geben, dass die eigenen organisatorischen Interessen und Ziele durch diese Kompromisslösungen nicht mehr ausreichend zur Geltung kommen.

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

Netzwerkarbeit zieht vor allem zu Beginn einen erhöhten Arbeitsaufwand nach sich. 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 behindert werden.

Subjektive Faktoren aus der organisatorischen Einbindung

Die Arbeit der Akteure wird häufig von einer individuellen Erfolgsorientierung geprägt. Im Mittelpunkt der Arbeitstätigkeit steht der eigene Erfolg als Beschäftigter in einer Organisation oder der Erfolg der Organisation als ganzer. Die Abhängigkeit der beruflichen Integration Jugendlicher und junger Erwachsener vom Zusammenwirken einer Vielzahl von Akteuren wird daher nicht immer ausreichend berücksichtigt. Zudem richtet sich das Maßnahmenangebot nach den Kompetenzen und den vorhandenen Ressourcen der jeweiligen Organi-

sation und nicht nach dem eigentlichen Ergebnis der Arbeit, der beruflichen Integration der Zielgruppen. Nicht die Integration in die Erwerbswelt, sondern die Beschäftigung mit dem Betroffenen steht im Zentrum der Bemühungen.¹⁷ Zusätzlich sind die Akteure der Last ausgesetzt, Erfolge möglichst kurzfristig zu erzielen, sei es, weil die kommunale Politik Erfolge vorweisen muss oder weil 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 die Probleme von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen 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 der Akteure können gegenseitige Schuldzuweisungen gegenüber den potenziellen Partner zustande kommen. So werfen die Arbeitsämter den Jugendämtern nicht selten eine fehlende Berücksichtigung beruflicher Belange vor, während die Jugendämter ihrerseits die mangelnde Einbettung der Persönlichkeit und des sozialen Umfelds in die Vorschläge des Arbeitsamtes beklagen. Auch die Begründung für das Nichtzustandekommen einer Partnerschaft oder einer konkreten Zusammenarbeit in einem Projekt wird der jeweils anderen Organisation zugeschrieben.

Ebenfalls aus der unterschiedlichen organisatorischen Einbettung und den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen ergeben sich Kompetenzstreitigkeiten, d.h. das Recht für die Durchführung eines Angebotes wird anderen Akteuren streitig gemacht oder grundsätzlich die Kompetenz für die Durchführung abgesprochen. Aufgrund von Konkurrenzdenken und Ressortegoismen werden die Kompetenz und die Leistungsfähigkeit der jeweils anderen Akteure in Frage gestellt und damit zugleich deren Lösungsvorschläge diskreditiert. Ein besonderer Fall der Konkurrenz ist die Konkurrenz um die Fördermittel insbesondere bei den freien Trägern der Jugendsozialarbeit. Die immer knapper werdenden Finanzmittel und der

17) Vgl. Bertelsmann Stiftung 2001, 22.

wachsende Wettbewerb um Ausschreibungen und Aufträge stehen einer Zusammenarbeit und einem Interessenaustausch unter den freien Trägern im Weg.

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

Verantwortlich für Kompetenzstreitigkeiten und fehlende Kooperationsbereitschaft ist dabei häufig eine unzureichende Kenntnis über die potenziellen 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 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 genoss in vielen Jugendämtern aus den unterschiedlichsten Gründen in der Vergangenheit nur einen geringen Stellenwert und ist dementsprechend nur wenig entwickelt. Dies bedeutet, dass auch die Fachkompetenzen im Bereich der Jugendsozialarbeit bei den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Jugendämter aufgrund ihrer fortdauernd geringen Befassung mit diesem Themenbereich nur gering ausgebildet sind.

Strukturelle Faktoren

Über viele Jahre ist auf der lokalen Ebene die Kultur des Nebeneinanders unterschiedlich gesteuert 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 Menschen 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 (KJHG) 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 teils widersprechenden Voraussetzungen zur Inanspruchnahme der Leistungen. Zwar hat die Legislative seit Beginn der 90er 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.¹⁸

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

Ein weiteres Problem für die Zusammenarbeit ist die Regelungsdichte 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.¹⁹ Auch die Chancen, die § 10 SGB III gewährt, wurden bislang von den örtlichen Arbeitsämtern nur vereinzelt genutzt.

18) Vgl. Bennewitz 2000; BLK 2000.

19) Vgl. Bertelsmann Stiftung 2000, 20f., 92.

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. Demgegenüber hat das Sozialamt den Auftrag, sozial benachteiligten Personen Hilfe zu gewähren und in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die 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 Sozialpädagogen mit einem Fachhochschul- oder Hochschulabschluss beschäftigt sind, haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Sozialamtes und der Berufsberatung des Arbeitsamtes eine Verwaltungsausbildung durchlaufen. Die Inhalte und Zielrichtungen dieser beiden Ausbildungen sind verschieden und erklären 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 ist, nicht gelehrt werden.

Paradoxerweise können – last but not least – bereits bestehende überinstitutionelle Gremien, z.B. Arbeitskreise oder Arbeitsgemeinschaften, strukturelle Hindernisse für eine Zusammenarbeit sein. Die lokalen Akteure verweisen auf die Vielzahl 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 jeweils nur mit bestimmten Ausschnitten aus dem gesamten Themenfeld Schule-Ausbildung-Beruf beschäftigen und die strategischen und operativen Funktionen von Netzwerken, wie sie später noch beschrieben werden, nicht ausfüllen.

Felder der Kooperation

An sinnvollen Inhalten der Kooperation im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mangelt es nicht. Die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen den lokalen Akteuren sind vielfältig. Sie reichen von der Information über die Planung und Maßnahmendurchführung bis hin zur Evaluation und Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und Projekte.

Eines der ersten und wichtigsten Felder für

eine Zusammenarbeit ist der Austausch von Informationen, Erfahrungen und Daten. Ohne einen regelmäßigen Informationsaustausch – etwa einen Austausch von Informationen über die eigenen Angebote oder durch gemeinsame Sitzungen – fehlt sowohl die unerlässliche Grundlage für weitere Planungen in der örtlichen 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 Hilfeempfängern – unter deren Einverständnis – kann weitere Doppelarbeiten vermeiden.

Im Bereich der Planung und des Controllings kann auf der Grundlage einer gemeinsamen Bedarfsermittlung die Entwicklung einer lokalen Gesamtkonzeption und dabei auch eine Zusammenarbeit in der Maßnahmenplanung erfolgen. Es besteht die Chance, die jeweiligen Angebote aufeinander abzustimmen und neue Maßnahmenkonzepte zum Schließen von Angebotslücken zu entwickeln. Für neue Maßnahmenkonzepte 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 Ausbildungsmarkt zu ermitteln und eine bessere Auslastung der angebotenen Maßnahmen zu erreichen.

Die Bündelung der Beratungsangebote verschiedener Akteure – etwa in einem gemeinsamen Büro von Arbeitsamt und Sozialverwaltung – erleichtern Jugendlichen die Orientierung durch den örtlichen Maßnahmendschungel. 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 werden durch Kooperationen erleichtert, wenn die Risiken durch einen Mix verschiedener Finanzquellen verteilt werden. Förderpools bieten die Möglichkeit der Konzeption von Maßnahmen, die kein Akteur finanziell allein tragen würde. So ist etwa die gemeinsame Finanzierung einer lokalen Markt- oder Bedarfsanalyse durch mehrere Akteure denkbar. Eine Zusammenarbeit kann ebenfalls durch die Bündelung von Personal bei gemeinsam durchgeführten Maßnahmen oder eine gemeinschaftliche Nutzung von Werkstätten oder Schulungsräumen erfolgen.

Durch die Bildung von Förderketten auf der

Grundlage von Einzelfallbesprechungen bzw. der Vereinbarung von individuellen Förder- oder Hilfeplänen kann die Gefahr der häufig beklagten Maßnahmenkarrieren bei besonders benachteiligten Jugendlichen verringert werden. Über eine Förderkette ist der Aufbau eines individuellen und kohärenten Maßnahmenablaufs – z.B. in der Reihenfolge: Beratung – motivierende Maßnahmen – schulische Nachqualifizierung – berufliche Vorbereitung – Begleitung während der Berufsausbildung – möglich. Diese hätte auch den Effekt, dass die noch immer vielfach feststellbare fehlende Verständigung der unterschiedlichen Akteure über gemeinsame Förderkonzepte oder auch die Neigung, schwierige Fälle einfach anderen zu überlassen, abgebaut wird.

Nicht zuletzt kann durch eine regelmäßige gemeinsame Berichterstattung über die Entwicklung des lokalen Ausbildungsmarktes und die örtlichen Angebote für die Zielgruppe eine bessere Information und stärkere Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Probleme des Ausbildungsmarktes erfolgen. Durch eine Kooperation können Interessen und Ansprüche stärker gebündelt in die politische Arena getragen und auch gegenüber Geldgebern besser geltend gemacht werden.

Handlungsschritte zum Aufbau von Netzwerken

Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit einer Zusammenarbeit im Bereich lokaler Arbeitsmarktpolitik ist in der Wissenschaft bereits hinreichend herausgearbeitet worden.²⁰ 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.²¹ Aus diesem Grund soll an dieser Stelle ein idealtypischer Verlauf dargestellt werden, der aus eigenen Erfahrungen der Autoren mit der Bildung von Netzwerkstrukturen im Bereich der lokalen Arbeitsmarktpolitik entwickelt wurde. Die vier erstgenannten Punkte – schrittweises Vorgehen, Sicherung politischer Unterstützung, Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Ressourcen, Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit – sind dabei kontinuierlich über den gesamten Aufbau der Zusammenarbeit zu beachten.

Schrittweises Vorgehen

Das Niveau der Zusammenarbeit darf anfangs nicht zu hoch angesetzt werden. Gewünschte Partner sollten ebenso schrittweise überzeugt wie die Ziele und Aufgaben der Zusammenarbeit niedrigschwellig und sukzessiv festgelegt werden. Der Grund für dieses Vorge-

hen liegt darin, dass zum einen das Ausbleiben eines Erfolgs für ein ambitioniertes Vorhaben Frustrationen auslösen kann und zum anderen eine Zusammenarbeit auch immer einen Eingriff in liebgewonnene Handlungsfelder, die bislang unabhängig bearbeitet worden sind, darstellt.

Die Inhalte und Aufgaben der Kooperation sollten mit Bedacht gewählt werden. Es muss auch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass hier keineswegs möglichst weitgehende Kooperationen zwischen möglichst vielen Akteuren 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 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 so wenig Kooperation wie möglich!

Um der Entstehung von Widerständen durch einzelne Akteure vorzubeugen, ist deshalb zunächst eine Zusammenarbeit in Aufgaben zu suchen, über deren Notwendigkeit und deren Bearbeitungsmöglichkeiten mit großer Wahrscheinlichkeit ein lokaler Konsens – und sei es nur ein Minimalkonsens – erzielt werden kann. Aufgrund dieser Vorgehensweise muss den Kooperationspartnern deutlich gemacht werden, dass sie an einem langfristigen Prozess teilnehmen und Erfolge nicht von heute auf morgen zu erwarten sind.

Sicherung politischer Unterstützung

Vor allem in der Anfangsphase ist ohne die Unterstützung und Mitarbeit der politischen Spitzen der kommunalen Gebietskörperschaften eine wirkungsvolle Zusammenarbeit kaum zu verwirklichen. Nur durch einen persönlichen, aktiven Einsatz hochrangiger politischer Vertreter kann einer örtlichen Arbeitsmarktpolitik der nötige Stellenwert in der kommunalen Politik vermittelt werden, der andere lokale Akteure zur Zusammenarbeit motiviert.

Die kommunale Politik muss nicht zuletzt auch deswegen frühzeitig einbezogen werden, um politische Entscheidungsprozesse zu erleichtern und zu beschleunigen, die sich aus der Notwendigkeit personeller oder finanzieller Umstrukturierungen in der Kommunalverwaltung ergeben können.

Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und

20) Vgl. Stöbe 1992; Freidinger/Schulze-Böing 1995; Hild 1997.

21) Vgl. Bennewitz 2000; BLK 2000; Säger 2000; Bertelsmann Stiftung u.a. 2001.

Personal

Kooperationen lassen sich nicht ohne eine zumindest kurzfristige Steigerung des individuellen Arbeitsaufwands erzielen. Die Zusammenarbeit ist deshalb in vielfacher Weise vom Engagement des Initiators und dem Einsatz der Ressourcen Zeit, Geld und Personal auf Seiten der Kooperationspartner abhängig.

Die Zusammenarbeit erfordert dabei die aktive inhaltliche Mitwirkung aller Partner. Die gemeinsamen Aufgaben müssen auf viele Köpfe verteilt werden. Es ist unbedingt notwendig, dass anstehende Arbeiten und möglicherweise entstehende Kosten unter den Kooperationspartnern gerecht verteilt werden. Trittbrettfahrer müssen zu einer aktiveren Rolle bewegt werden, denn sie gefährden die Kooperation, indem sie anderen Kooperationspartnern zeigen, dass eine Beteiligung an der Zusammenarbeit auch ohne eigene Aktivitäten möglich ist.

Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

Der gesamte Prozessablauf sollte möglichst transparent und öffentlichkeitswirksam ablaufen. Geheime Nebenabsprachen und heimliche Sitzungen gefährden den Entstehungsprozess und belasten die spätere Kooperation. Die Netzwerkpartner müssen über die Ziele, den Gesamtprozess und die anstehenden einzelnen Schritte informiert umfassend sein. Es muss deutlich begründet sein, aus welchen Gründen welche Akteure an welchen Aufgaben beteiligt werden.

Die Erzielung einer breiten Öffentlichkeit über die örtliche Presse ist erforderlich, um für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen und die entstandenen lokalen Aktivitäten zu werben und andere, insbesondere örtliche Unternehmen, Eltern und Schulen, für dieses Thema zu sensibilisieren.

Ergreifen der Initiative

Ohne Schlüsselpersonen, die die Initiative zur Kooperation ergreifen und durch ihren persönlichen Einsatz sowie ihre Überzeugungskraft die strategischen Ziele und die operative Arbeit vorantreiben, können potenzielle Partner nicht von den Vorteilen einer Zusammenarbeit überzeugt und zur Teilnahme motiviert werden. Gerade in der Anlauf- und Entwicklungsphase einer Kooperation muss auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und gemeinsame Handlungsfelder hingewiesen sowie Partnerschaften stimuliert und organisiert werden, damit eine Zusammenarbeit nicht im Stadium der Lippenbekenntnisse stecken bleibt. Für eine Zusammenarbeit ist es unabdingbar, dass es Personen gibt, die durch ihr Engagement ein Vorbild bieten und neue Impulse geben. Diese Aufgabe erfordert eine große Beharrlichkeit, einen

hohen Zeitaufwand und damit auch reichlich Geduld. Insbesondere die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins setzt viel Überzeugungsarbeit voraus.

Sofern der Initiator der Kooperation über keine entsprechenden eigenen Erfahrungen verfügt, ist das Einbeziehen einer von allen Beteiligten akzeptierten qualifizierten und thematisch erfahrenen Moderation sinnvoll. Eine Moderation ist erforderlich, um den Prozess der Kooperation zielgeleitet zu organisieren und die Kommunikation unter den Beteiligten zu fördern, die Ziele und Formen der Zusammenarbeit mit den Akteuren abzustimmen, neue methodische und inhaltliche Vorschläge zu unterbreiten und schließlich bei Interessenkonflikten Schlichtungs- oder Kompromissmöglichkeiten zwischen den Einzelinteressen aufzuzeigen. 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.

Partnerfindung

Nach der Problembeschreibung und Zielbestimmung durch den Initiator müssen die zentralen Partner Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt schrittweise von der Notwendigkeit der Zusammenarbeit überzeugt und zu einer aktiven Rolle bewegt werden. In dieser Phase sollte ein lockerer Erfahrungs- und Informationsaustausch stattfinden, der über die jeweilige Problemwahrnehmung Auskunft gibt und zu einer ersten groben Zielfindung führt. Ein erster formaler Schritt sollte in der Benennung von festen Ansprechpartnern in den Ämtern liegen, die für Terminabsprachen und andere organisatorische Aufgaben zuständig sind. Die Zusammenführung dieser Partner 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.

Ein Verweis auf die gegenseitigen rechtlichen Verpflichtungen zur Kooperation sollte allen-

falls behutsam erfolgen. Wichtiger ist es vielmehr, den zukünftigen Partnern einen erkennbaren gemeinsamen Nutzen der Zusammenarbeit in Aussicht zu stellen. Es muss 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 müssen davon überzeugt werden, dass ein situativer Verzicht auf ein autonomes Vorgehen zu einer Steigerung des Gesamtnutzens führt. Dabei muss deutlich gemacht werden, dass nicht mehr ausschließlich die eigenen Interessen und Ziele verfolgt werden können, sondern auch Rücksichtnahmen auf andere erfolgen und Kompromisse gesucht werden müssen.

Um die Kooperationspartner zu gewinnen, muss Vertrauen gebildet werden, das die Beziehungen zwischen den 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 Partner kann dabei sehr unterschiedlich sein. Es ist wichtig, dass Verständnis und Toleranz für die Zielsetzungen der jeweils anderen Beteiligten aufgebaut werden. Dazu ist es auch erforderlich, die Organisationsstrukturen, die Arbeitskultur und Arbeitsabläufe sowie die wirtschaftlichen Voraussetzungen und die Restriktionen der Kooperationspartner kennen zu lernen.

Identifizierung gemeinsamer Interessen und Erwartungen

Bereits die oben genannten drei Gründe für eine Zusammenarbeit von Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt weisen auf die Notwendigkeit der Einrichtung eines strategischen Netzwerks hin, in dem die Identifizierung von Kooperationsmöglichkeiten, die Festlegung der Inhalte und des Ausmaßes sowie die Organisation der Zusammenarbeit – kurz gefasst: die Gesamtsteuerung der lokalen Ausbildungsmarktpolitik – verortet werden kann. Feste Mitglieder eines solchen Gremiums sollten zumindest die jeweiligen Amts- oder Abteilungsleitungen von Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt sein. Je nach Diskussions- und Entscheidungsbedarf sollte es um politische Vertreter, z.B. um Sozialdezernenten, Kämmerer oder Fraktionsspitzen, erweitert werden.

Die Bildung eines strategischen Netzwerks 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 opfern. Es ist sinnvoll, die Grundzüge dieser Zusammenarbeit im strategischen Netzwerks in einer verbindlichen Vereinbarung festzuhalten. Ein solcher Kontrakt kann die Ziele und Zielgruppen der Kooperation bestimmen, die gemeinsamen Aufgaben unter den Partnern organisatorisch verteilen und Regelungen zur Finanzierung der gemeinsamen Aufgaben oder auch zum Datenaustausch enthalten.²²

Im strategischen Netzwerk muss der Austausch der individuellen Interessen und Erwartungen der entscheidenden Akteure und eine auf Verbindlichkeit 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 muss eine Austarierung der Einzelinteressen erfolgen und zugleich eine geeignete Balance zwischen den Eigenaktivitäten der Akteure und den Aufgaben der Steuerungsstruktur selbst gefunden werden. Es soll einen Raum bieten, in dem eine Gesamtkonzeption erarbeitet und beschlossen werden kann und die Koordination und Kooperation bei organisationsübergreifenden Anforderungen des Ausbildungsmarktes erfolgt.

Hier müssen ebenfalls Informationen zentral gesammelt und ausgetauscht sowie die Erfordernisse des lokalen Ausbildungsmarktes und die Bedarfe und Bedürfnisse von Arbeitsamt und Kommunalverwaltung ermittelt und diskutiert werden. Kooperationen setzen ein umfassendes Wissen über die bereits bestehenden Angebote und die Planungen der lokalen Akteure auf dem Ausbildungsmarkt voraus. Ohne umfassende Informationen können Überangebote und Doppelarbeit erfolgen, Defizite unentdeckt und Möglichkeiten der Zusammenarbeit ungenutzt bleiben. Ohne eine ausreichende Informationsbasis in der Form einer lokalen Ausbildungsmarktberichterstattung besteht für die Steuerung der lokalen Ausbildungsmarktpolitik die Gefahr von Ineffektivität oder Ineffizienz. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, ein lokales Ausbildungsmarktmonitoring aufzubauen, das Auskunft über das lokale Angebot und die lokale Nachfrage im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen gibt. Während ein lokales Ausbildungs-

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

marktmonitoring angebotsseitig über die Akteure, die Gremien sowie die Maßnahmen- und Beratungsangebote informiert, untersucht und dokumentiert es nachfrageseitig die einschlägigen Statistiken des Arbeitsamtes, der Kommune und des Statistischen Landesamtes und kann ergänzend eigene Untersuchungen wie z.B. Umfragen in örtlichen Betrieben oder an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen umfassen.²³

Identifizierung und Analyse von lokalen Problemen, Bedarfen und Bedürfnissen

Um lokale Probleme, Bedarfe und Bedürfnisse identifizieren und analysieren zu können, muss in einer zweiten Phase der Partnerfindung die Ausweitung des strategischen Netzwerks um weitere Schlüsselakteure erfolgen: Kammern und Innungen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, 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 Akteure ist nicht allein nur deswegen unerlässlich, um Informationen über die Kompetenzen, Kapazitäten und Interessen der lokalen Akteure zu erhalten. Sie haben auch einen anderen Blick für besondere Problemlagen oder Bedürfnisse vor Ort und erhöhen damit die zur Verfügung stehende Informationsvielfalt.

Diese Phase zielt zugleich auf die Initiierung eines operativen Netzwerks. In dieses Netzwerk muss nicht in allen Fällen jeder Akteur auf dem Ausbildungsmarkt einbezogen werden. Es darf allerdings kein Kartell entstehen, das bewusst darauf zielt oder in Kauf nimmt, Dritte auszuschließen. Mehr noch als das strategische Netzwerk muss das operative Netzwerk aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung einen Spagat zwischen Partizipation einerseits und Effektivität und Effizienz andererseits wagen. Aufgrund seiner Funktion als zusätzlicher Seismograph für örtliche Bedarfe und Bedürfnisse sollte das operative Netzwerk im Gegensatz zum strategischen Netzwerk keinen institutionalisierten Charakter mit einem festen Tagungsrhythmus haben. Es sollte je nach Bedarf vom strategischen Netzwerk in der Form von Fachtagungen, Workshops oder Arbeitsgruppen einberufen werden. Trotz seiner situationsabhängigen Zusammenkünfte kann ein Kontrakt oder eine Deklaration zum Aufbau der operativen Partnerschaft, die deren Ziele und Aufgaben innerhalb der lokalen Ausbildungsmarktpolitik festlegt, die gemeinsame Identität der Akteure im Arbeitsfeld verstärken.

Planung eines lokalen Entwicklungskonzepts

Aus dem vorangegangenen Schritt der Identifizierung und Analyse der lokalen Problemlagen werden sich bereits erste Hinweise zur Beseitigung einzelner Defizite ergeben. Dennoch ist dieser Schritt noch keine hinreichende Voraussetzung für die Optimierung der lokalen Ausbildungsmarktpolitik. Es bedarf vielmehr der anschließenden Planung eines 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 von Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendamt sein. Auch für diese Aufgabe ist die Nutzung des operativen Netzwerks sinnvoll. Neben der bereits oben genannten Bezugnahme auf die Kompetenzen, Kapazitäten und Interessen der lokalen Akteure sprechen dafür zwei weitere Gründe: Insbesondere der Aufbau kohärenter Förderstrukturen erfordert die umfassende Beteiligung der wichtigen Ausbildungsmarktakeure an der grundlegenden Planung. Zweitens wird durch die entstehende Vielfältigkeit der Ideen und des Know-hows der lokalen Akteure das Kreativitätspotenzial bei der Gestaltung des Entwicklungskonzepts gesteigert. Drittens wird durch die eigene Partizipation an der Planung das Eigeninteresse und die Verantwortlichkeit der lokalen Akteure für den Erfolg des Entwicklungskonzepts erhöht.

Implementation des Entwicklungskonzepts

Aufgrund der finanziellen und politischen Verantwortlichkeiten ist die Implementation des lokalen Entwicklungskonzepts die Aufgabe des strategischen Netzwerks. Arbeitsamt, Sozialamt und Jugendarbeit müssen die im operativen Netzwerk erarbeiteten Vorschläge mit der Kommunalpolitik, innerhalb ihrer Ämter und abschließend gemeinsam auf ihre inhaltliche, rechtliche und finanzielle Operationalisierbarkeit überprüfen und einen Beschluss über das Entwicklungskonzept und die daraus folgenden Ziele und Entwicklungsschritte fassen.

Die sich ergebenden Aufträge zur detaillierten Projektentwicklung oder zur Ausführung von Projekten, die bereits von Arbeitsamt, Sozial- oder Jugendamt geplant worden sind, werden vom strategischen Netzwerk in der Form von Ausschreibungen an die Bildungs- und Maßnahmenträger zurückgegeben.

Prozessevaluation

Zur Optimierung der Entwicklungsprozesse ist eine Prozessevaluation, also die zeitgleiche oder anschließende Auswertung und Beurteilung der Organisation und der Inhalte der Partnerschaft, sinnvoll. In der Regel sollte zu dieser

23) Vgl. Sänger/Bennwitz 1999; Bennwitz/Sänger 1999.

Aufgabe ein universitäres oder freies Forschungsinstitut beauftragt werden.

Eine unabhängige Institution kann noch während der Entwicklung des Kooperationsprozesses oder im Anschluss an bestimmte Phasen ein interessenneutrales Urteil über die Gestaltung und Fortschritte der Netzwerkarbeit abgeben. Gegebenenfalls kann diese Institution auch eigene Vorschläge zur Optimierung und Weiterentwicklung des Gesamtprozesses erarbeiten.

Fazit

Die gesetzlichen und politischen Voraussetzungen für die Entwicklung lokaler Netzwerke zur beruflichen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen waren noch nie so günstig wie jetzt. Die Kooperation sollte jedoch nicht nur aufgrund der verbesserten Rahmenbedingungen als eine zusätzliche Ressource in das jeweilige Handlungsinstrumentarium übernommen, sondern vor allem im Interesse der jungen Menschen, die Schwierigkeiten auf ihrem Weg in das Berufsleben haben, eingesetzt werden. Auch aufgrund einer durch die wachsende Komplexität des Handlungsfeldes verringerten öffentlichen Gestaltungsmöglichkeit erscheint die Nutzung der Zusammenarbeit als unverzichtbar. Dort wo tradierte Steuerungsformen nicht greifen – die hierarchische Entscheidung – oder nicht mehr finanzierbar sind – die Erhöhung der Ausgaben oder ein stärkerer Personaleinsatz – ist bekanntlich eine Verbesserung nur über eine Optimierung des bereits Bestehenden zu erzielen. Der Aufbau lokaler Netzwerke dürfte deswegen schon unumgänglich sein, weil der auf einem neoliberalen Wirtschaftsverständnis gründende Glaube an eine Selbstheilung des Ausbildungsmarktes wohl ebensowenig zu einer Verbesserung beitragen wird wie das Verlassen auf eine grundsätzliche Kehrtwende des Bundes in der Ausbildungsmarktpolitik.

Der Lohn des Einsatzes für eine Zusammenarbeit ergibt sich, wenn die gemeinsame Arbeit zu signifikanten Verbesserungen der örtlichen Ausbildungsmarktsituation im Allgemeinen und der benachteiligten jungen Menschen im Besonderen führt. Dazu müssen viele Hindernisse überwunden und viele kleine Schritte gegangen werden. Wir hoffen, dass dieser Aufsatz seinen Beitrag zu dieser Aufgabe leisten kann.

Literatur

Bennewitz, Heiko, 1999: Kommunale Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik im föderativen System der Bundesrepublik Deutschland, in: Klotz, Johannes/Zielinski, Heinz: Europa 2000. Lokale Demokratie im Europa der Regionen. Heilbronn.

Bennewitz, Heiko/Sänger, Ralf, 1999: Ausbildungsmarktmonitoring: Untersuchungen und Umfragen zur Ausbildungssituation in der Stadt Mainz. Reihe Blickpunkt Arbeitsmarkt der Stadt Mainz, Dezember 1999.

Bennewitz, Heiko, 2000: Vorschläge für eine lokale Ausbildungsmarktpolitik. Berichte aus der Arbeitsmarktforschung Nr. 4, herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz, September 2000.

Benz, Arthur/Fürst, Dietrich/Kilper, Heiderose / Rehfeld, Dieter, 1999: Regionalisierung: Theorie – Praxis – Perspektiven. Opladen.

Benz, Arthur, 1994: Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2000: Kooperation statt Konkurrenz. Studie über die Zusammenarbeit von Arbeits- und Sozialämtern. Gütersloh.

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.

Braun, Frank, 1999: Reform durch Kooperation – Träger von Modellprojekten in der Jugendberufshilfe als Akteure des lokalen Wandels. In: Weigel, Nicole/Seckinger, Mike/van Santen, Eric/Markert, Andreas (Hrsg.), Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendberufshilfe. Opladen.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), 1999: Jugendliche ohne Berufsbildung. Eine BiBB/EMNID-Untersuchung. Bonn.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF), 1995: Ausbildung für alle. Kooperation und Verbund zur beruflichen Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher. Bonn.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF), 1998: Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher. Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 1997: Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2000: Zugänge zu Arbeit und Beruf. Herausgeber: BBJ Servis gGmbH. Berlin.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK), 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.

Europäische Kommission, 1995: Lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung. Studien der Europäischen Union. Dokument der Dienststellen. März 1995 – SEK (95) 564, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg.

- Europäische Kommission, 1998a: Lokale Partnerschaften gegen Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung. Gemeinschaftsinitiativen ADAPT und BESCHÄFTIGUNG. Reihe Innovationen Nr. 1. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg.
- Europäische Kommission, 1998b: Nutzen, was in uns steckt – Ganzheitliche Ausbildungswege für Jugendliche. Gemeinschaftsinitiativen ADAPT und BESCHÄFTIGUNG. Reihe Innovationen Nr. 2. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg.
- Gögercin, Süleyman, 1999: Jugendsozialarbeit: eine Einführung. Freiburg im Breisgau.
- Heinelt, Hubert, 1994: Kommunale Beschäftigungspolitik. In: Roth, Roland/Wollmann, Hellmut (Hrsg.), Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Opladen.
- Héritier, Adrienne (Hrsg.), 1993: Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.
- Hild, Paul, 1997: Netzwerke in der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht. Berlin.
- Jansen, Dorothea/Schubert, Klaus, 1995: Netzwerkanalyse, Netzwerkforschung und Politikproduktion: Ansätze zur ‚crossfertilization‘. In: Jansen, Dorothea/Schubert, Klaus (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion, Marburg.
- Kennis, P./Schneider, V., 1991: Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. In: Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hg.): Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations, Frankfurt am Main.
- Kohlmeyer, Klaus/Mauruszat, Regine/Seyfried, Erwin, 2000: Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung. Diskussionspapier. FHVR-FBAE Berlin, Mai 2000.
- Marin, Bernd/Mayntz, Renate (Hg.), 1991: Policy Network Empirical Evidence and Theoretical Consideration, Frankfurt am Main.
- Mayntz, Renate, 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.), 1993: Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.
- Miersch, Paloma/Schild, Hanjo, 1999: Regionale Kooperationen zur beruflichen Integration von Jugendlichen, in: BBJ CONSULT INFO Ausgabe II - 1999, Regionale Kooperationen zur beruflichen Integration von Jugendlichen.
- Pappi, Franz Urban, 1993: Policy-Netzwerke: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz? In: Héritier, Adrienne (Hrsg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen.
- Sänger, Ralf/Bennewitz, Heiko, 1999: Optimierung der Ausbildung: Initiativen und Projekte. Reihe Blickpunkt Arbeitsmarkt der Stadt Mainz, Juni 1999.
- Sänger, Ralf, 2000: Netzwerke in der Jugendberufshilfe – Mut zum Risiko. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Zugänge zu Arbeit und Beruf. Herausgeber: BBJ SERVIS gGmbH. Berlin.
- Schleimer, Ingrid, 1995: Regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktanalyse. In: Freidinger, Guido/Schulze-Böing, Matthias (Hrsg.), Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Marburg.
- Schubert, Klaus, 1995: Struktur-, Akteur- und Innovationslogik: Netzwerkkonzeptionen und die Analyse von Politikfeldern. In: Jansen, Dorothea/Schubert, Klaus (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion, Marburg.
- Schulze-Böing, Matthias, 1997: Integrierte Arbeitsmarktpolitik auf kommunaler Ebene. In: Kommunale Arbeitsmarktpolitik zwischen Krise und Kreativität. Dokumentation der Fachtagung vom 26. bis 28. Mai 1997 in Königswinter, veranstaltet von der Koordinierungsstelle Ost-West der BAG Arbeit e.V. in Kooperation mit dem Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter der Stiftung Christlich-Soziale Politik e.V.
- Seyfried, Erwin/Kohlmeyer, Klaus/Furth-Riedesser, Rafael, 1999: Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung. CEDEFOP-Projekt 02-6058. FHVR Berlin, Forschungsstelle für Berufsbildung für Arbeitsmarkt und Evaluation, Berlin, April 1999.
- Stöbe, Sybille, 1992: Kooperation in der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren. Opladen.
- Windhoff-Héritier, Adrienne, 1987: Policy-Analyse. Eine Einführung, Frankfurt am Main.

Jahresbericht 2000 (Kurzfassung)

RAN-Hannover Projekt

Erreichte Zielgruppe

Insgesamt haben rund 600 junge Menschen aus Stadt und Landkreis das RAN/RABaZ-Angebot für mindestens ein Beratungsgespräch genutzt. 387 von ihnen wurden anschließend über einen längeren Zeitraum bei der beruflichen Eingliederung unterstützt. Nur diese längerfristigen Betreuungsfälle, für die jeweils ein Förderplan erstellt bzw. konkrete Hilfestellungen geleistet wurden, wurden in der folgenden Statistik erfasst und ausgewertet.

Zur besseren Übersicht wurden die Zahlen der drei Programmteile nebeneinander gestellt:

Tn.-Zahlen	RAN/ Stadt	RAN/ LK	BABaZ	Tn. gesamt
Gesamt	229	37	121	387
davon männlich	151	19	77	247 (63,8%)
weiblich	78	18	44	140 (36,2%)
davon Deutsche	48 (21,0%)	12 (32,4%)	56 (46,3%)	116 (30%)
Ausländ.	164 (71,6%)	19 (51,4%)	52 (43,0%)	235 (60,7%)
Aussiedl.	17 (7,4%)	6 (16,2%)	13 (10,7%)	36 (9,3%)
davon Neuzugänge	125	21	70	216 (55,8%)
aus Vorjahr(en)	104	16	51	171 (44,2%)

Mit durchschnittlich 60–65 Betreuungsfällen pro MA stiegen die Fallzahlen um 10–15% und erreichten damit eine Leistungsgrenze, die zunehmend das Konzept der Niedrigschwelligkeit in Frage stellt. (siehe hierzu den „Ausblick“ am Schluss des Berichts)

Der Frauenanteil blieb mit gut 36% im Vergleich zum Vorjahr in etwa gleich. Desgleichen erreichte der Anteil der jungen AusländerInnen und AussiedlerInnen mit zusammen 70% knapp den Anteil der Vorjahre, wobei RAN-Hannover/Stadt mit seinen vielfältigen Kontakten zu Jugendzentren, Schulen und „Peer Groups“ weiterhin den größten Anteil junger AusländerInnen erreicht hat.

Erreichte Schulabschlüsse

Wie in den Vorjahren hatten durchschnittlich etwa 50% aller TeilnehmerInnen bei Beginn der Betreuung einen Hauptschulabschluss. Davon wurde jeder zehnte nachträglich erworben.

Etwa jede/r vierte Jugendliche (27%) hatte die allgemeinbildende Schule ohne Hauptschulabschluss verlassen. Fast genauso viele junge Leute (ca. 23%) hatten einen Realschulabschluss erworben und hatten trotzdem Probleme bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Darunter waren zum einen viele Jugendliche, die den Abschluss an einer Haupt-

schule erworben hatten und aufgrund dieser Tatsache – und meist sehr schlechten Zensuren! – einen Wettbewerbsnachteil gegenüber RealschulabsolventInnen hatten (meist junge AusländerInnen. Die übrigen Jugendlichen mit Realschulabschluss hatten sich aus persönlichen oder sozialen Gründen entweder gar nicht erst um einen Ausbildungsplatz bemüht oder hatten zunächst zwar eine Ausbildung angenommen, diese dann aber aus den verschiedensten Gründen (Kontakt mit Drogen, psychische Probleme, Straffälligkeit u.ä.) abgebrochen.

Die erreichten Schulabschlüsse der Tn. geben somit nur unzureichend Aufschluss über die individuellen Probleme der betreuten jungen Menschen bei der beruflichen Eingliederung. Vielmehr deutet der Querschnitt der vor-

handenen Bildungsabschlüsse darauf hin, dass die jungen Menschen oft weit mehr benötigen als nur eine gute berufsbezogene Beratung. Oft suchen und finden sie bei RAN/RABaZ Orientierungshilfen für ihre ganz persönliche Lebensplanung, in deren Rahmen die Berufsausbildung nur einen Teilbereich ausmacht. Das vertrauensvolle Einzelgespräch, in dem sich der/die Berater/in auf einer sehr persönlichen Ebene einbringt (sozialpädagogische „Beziehungsarbeit“), ist für die Arbeit mit dieser Zielgruppe zentral.

Verbleib der Teilnehmer/-innen am Jahresende

Da der Vergleich des Verbleibs der Tn. bei RAN und RABaZ eher geringfügige Unterschiede aufwies, wurden in der folgenden Statistik die Zahlen aller drei Programmteile zusammengefasst:

in Ausbildung

betriebliche Ausbildung*	23%	μ	* +14% zum Vorjahr
BüE	1%	γ= 26%	
schulische Ausbildung	2%	κ	

in Arbeit

1. Arbeitsmarkt	28%	μ
ABM / BSHG §19	2%	γ=30% (Vorjahr 18%)

in Berufsvorbereitung und Schule

Berufsvorbereitung 6% μ
 BGJ / BVJ 6% $\gamma= 18\%$
 (Vorjahr 22%)

andere schulische

Maßnahmen 6% κ

(freiw. 10. Schuljahr,
 nachträgl. HAS-/RSA-Kurs)

Zusammenfassendes Ergebnis:

- 51% der betreuten jungen Menschen in Betrieben,
- 9% in Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (einschl. BÜE),
- 14% in schulischen Maßnahmen (einschl. Ausbildung).
- Vermittlungsquote: 74%, davon 2/3 in Betriebe!
 (Vorjahr: 70%, davon gut die Hälfte in Betriebe.)

Auffallend ist neben der leichten Steigerung der Vermittlungsquote insgesamt, dass allein der Anteil der Vermittlungen auf Arbeitsplätze im ersten Arbeitsmarkt im Vergleich zum Vor-

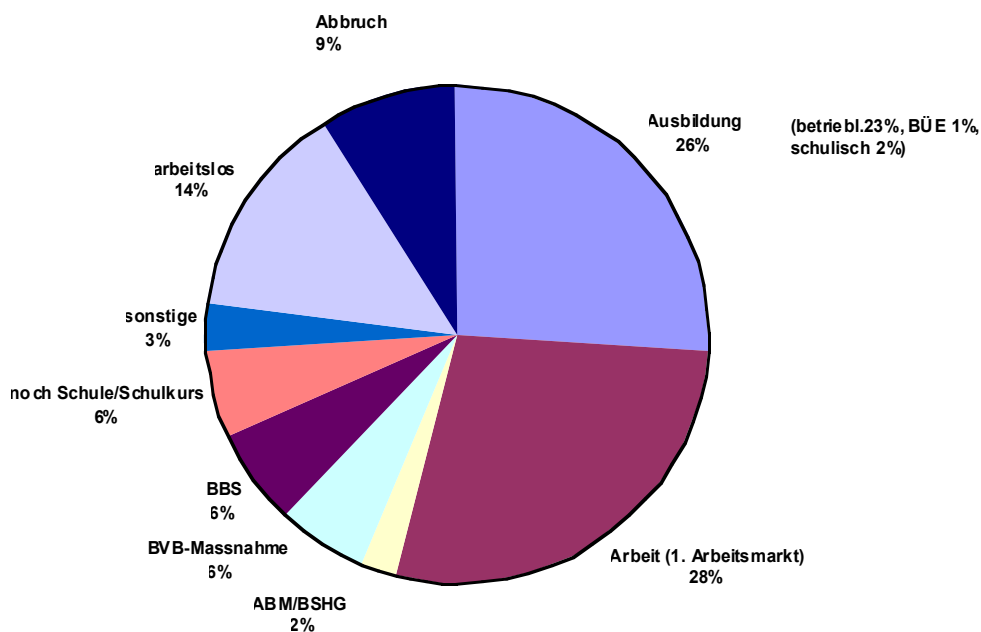
schritten zu finden und andererseits die Fähigkeiten und Wünsche der TeilnehmerInnen realistisch einzuschätzen und sie durch eine einfühlsame Beratung an geeignete Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten heranzuführen.

Nicht zuletzt haben auch die Fördermöglichkeiten für Betriebe in Form von Lohnkostenzuschüssen (JuSoPro, RABaZ, "Ausbildung statt Sozialhilfe") zu diesem guten Ergebnis beigetragen. In ca. 20 Fällen (von 88 Vermittlungen) wurden Betriebszuschüsse eingesetzt.

Fazit und Ausblick

Die beiden Programme RAN und RABaZ wurden in Hannover und Landkreis erneut mit großem Erfolg umgesetzt. Der niedrigschwellige Arbeitsansatz, gepaart mit dem „guten Ruf“ der Einrichtung bei benachteiligten jungen Menschen wie auch bei zuweisenden Institutionen, hat noch einmal zu einer Steigerung der Betreuungszahlen und Vermittlungen – insbesondere in den ersten Arbeitsmarkt - geführt. Dieses Ergebnis bestätigt, dass der Arbeitsansatz und vor allem auch die Ausrichtung des Programms auf den ersten Arbeitsmarkt wei-

Verbleib am Jahresende 2000 (RAN und RABaZ)



jahr um 12% und damit deutlich gestiegen ist. Insgesamt befanden sich damit über die Hälfte der betreuten jungen Menschen am Jahresende in betrieblicher Ausbildung oder Arbeit.

Dieses Ergebnis zeugt von der hohen Professionalität der MitarbeiterInnen, die es mit großem Engagement verstanden haben, einerseits auf dem Arbeitsmarkt Eingliederungsmöglichkeiten für die betreuten jungen Men-

terhin richtig und umsetzbar sind.

Allerdings weist die nochmalige Steigerung der Fallzahlen auch auf die überaus hohe Belastung der MitarbeiterInnen hin, die in der Großstadt Hannover nicht nur mit positiven Erwartungen in das Jahr 2001 gehen:

Während die starke Auslastung der Einrichtung ein Hinweis auf den großen Bedarf an Hilfestellungen für junge Leute bei der berufli-

chen Eingliederung ist, die eigentlich zu einer Ausweitung des Angebots führen müsste, wird RAN-Hannover aufgrund einer Kürzung der Fördermittel im Jahr 2001 mit zwei Fachkräften weniger auskommen müssen als im Vorjahr. Alle Versuche, zusätzliche Mittel für Personal einzuwerben (JuSoPro Artikel 11, SAM-Spitzenfinanzierung, ABM) schlugen bisher fehl.

Der Druck auf die verbleibenden MitarbeiterInnen, allen Rat suchenden jungen Leuten ein Hilfeangebot zu unterbreiten und sie trotz der erhöhten Belastung in gleich bleibender Qualität zu unterstützen, ist überaus groß und wirkt zunehmend bedrohlich. Ob die wesentlichen Merkmale der RAN-Konzeption – Niedrigschwelligkeit (aufsuchende Arbeit in den Stadtteilen und Beratung ohne lange Wartezeiten), ganzheitliche Betreuung im Rahmen von Beziehungsarbeit, nachgehende Betreuung zur Vermeidung vorzeitiger Abbrüche - in der bewährten Form aufrecht erhalten werden können, wird sich im Jahresverlauf zeigen müssen.

Schon jetzt zeichnet sich jedoch ab, dass die große Nachfrage nach Hilfestellungen und Beratung zwangsläufig zur Vergabe immer längerfristigerer Termine für Erstgespräche und zur Verkürzung der Betreuungszeiten führt. Gerade die schwächsten jungen Leute, für die die Konzeption eigentlich entwickelt wurde, deren Ansprache, Betreuung und berufliche Eingliederung jedoch besonders zeitaufwendig sind, drohen bei dieser Entwicklung auf der Strecke zu bleiben.

Im Landkreis Hannover kann das neue Team demgegenüber optimistisch in die Zukunft sehen:

Hier ist die kommunale Kofinanzierung durch das Jugendamt des Landkreises sowie durch Zuschüsse der Städte Garbsen und Seelze - anders als in Hannover - bereits für die kommenden drei Jahre gesichert. Zusätzlich soll zum Sommer 2001 eine weitere Personalstelle für RABaZ eingerichtet werden.

Darüber hinaus stellen Garbsen und Seelze kostenlos Räume zur Verfügung und sind bei der Öffentlichkeitsarbeit für die neue Einrichtung behilflich. Die aufsuchende Arbeit ist zum Zeitpunkt der Fertigstellung des vorliegenden Berichts angelaufen, und beide RAN-MitarbeiterInnen haben begonnen, sich ihr neues Arbeitsumfeld mit seinen vielfältigen neuen Herausforderungen und mit sehr viel Unterstützung von den Kooperationspartnern vor Ort zu erschließen.

Hannover, den 29.05.2001

gez. Rommel

Festlegung der thematischen Prioritäten für die nächste Regionalkonferenz

Die Veranstaltungsreihe der Regionalkonferenzen im Rahmen des Bundesmodellprogramms E&C ist als kontinuierliches Informations- und Austauschforum für Praktiker und Interessierte der E&C-Standorte angelegt. Die Intervalle der Konferenzen sind halbjährlich, das heißt es werden bis zum Ende der Programmaufzeit in der Mitte des Jahres 2003 insgesamt fünf Regionalkonferenzen stattfinden.

Die Lawaetz-Stiftung als Veranstalterin der Regionalkonferenzen für die Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein Westfalen und Schleswig-Holstein richtet ihr Tagungskonzept passgenau auf die Bearbeitung aktueller Informations- und Diskussionsbedarfe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus, so dass die Bestimmung bzw. Festlegung von Themen für die Folgeveranstaltung ein verbindlicher Bestandteil einer jeden Regionalkonferenz ist.

Zu diesem Zweck befand sich in der Mappe der Tagungsunterlagen ein ‚Wahlzettel‘, der Themenvorschläge für die Folgekonferenz enthielt und von insgesamt 36 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgefüllt und abgegeben wurde.

Für die nächste Regionalkonferenz, die voraussichtlich in der zweiten Novemberhälfte 2001 stattfinden wird, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre thematischen Prioritäten aus der Auswahl z.Zt. relevanter Themen in einem anonymen Abstimmungsverfahren folgendermaßen getroffen:

Themen	Voten in %
Projektfinanzierung und Förderprogramme	80,6%
Beteiligungs- und Aktivierungsformen	61,1%
Wirtschaft und Soziale Arbeit: Gemeinsam fürs Quartier	55,6%
Gewalt und Fremdenfeindlichkeit	33,3%
Geschlechtsspezifische Perspektiven der Quartiersentwicklung	22,2%
Drogen und Sucht	5,6%

Die Übersicht zeigt die Verteilung der thematischen Prioritäten für die zweite Regionalkonferenz Nord/ West, die voraussichtlich im November stattfinden wird. Deutlich auf Platz 1 liegt das Thema ‚Projektfinanzierung und Förderprogramme‘ mit über 80% aller abgegebenen Voten. An zweiter Stelle wurde ein Informations- und Kommunikationsbedarf über Beteiligungs- und Aktivierungsformen genannt.

Diese beiden Themen werden im Fokus der Vorbereitungen der nächsten Regionalkonferenz stehen. Ob eine Beschränkung auf Finanzierung und Förderprogramme sinnvoll ist, oder ob beide Themen parallel bearbeitet werden können, ist z.Zt. noch offen.

Konferenzprogramm

- 9.30 Öffnung des Tagungsbüros und Kaffee
- 10.00 **Hartmut Brocke**, Stiftung SPI
Vorstellung des Programmkonzeptes E&C
- 10.15 **Dr. Friedel Schier**, Good Practice-Center im Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB
Kooperationen an der Schnittstelle Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung:
Einführung und Praxisbeispiel
- 11.15 **Dr. Ralf Sängler**, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.
Netzwerke in der Jugendhilfe: Organisation und politische Verankerung
- 12.15 Vorstellung und Belegung der Arbeitsgruppen für den Nachmittag
- 12.30 Mittagsbuffet
- 13.30 Moderierte Arbeitsgruppen
- AG 1: Kooperative Strategien beim Übergang von Schule und Beruf**
Dr. Friedel Schier (BIBB) / Reinhold Gravelmann (RAN Hannover)
- AG 2: Vernetzung in einer sozialräumlichen Jugendhilfe: Theorie und Praxis**
Dr. Ralf Sängler / ISM
- AG 3: Beteiligung und Aktivierung junger Menschen in der sozialen Stadtentwicklung:
Möglichkeiten und Grenzen**
Klaus Hagedorn / Quartiersmanagement Hamburg Lohbrügge-Nord der Lawaetz-Stiftung
- 15.15 Kaffeepause
- 15.30 Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse:
■ Diskussion der Thesen und Ergebnisse
■ Formulierung von weitergehenden Fragen und Bedarfen
- 16.45 Festlegung der thematischen Prioritäten für die nächste Konferenz
- 17.00 Ende der ersten Regionalkonferenz

Gemeldete Teilnehmer/innen

Achilles, Jörg	Amt für Wohnung und Städtebauförderung Bremen	Breitenweg 24/26, 28195 Bremen	0421/ 361 43 30, Fax:0421/ 361 40 33 Jachilles@aws.bremen.de
Albrecht, Wolfgang	Lawaetz-Stiftung Hamburg	Am Felde 2, 22765 Hamburg	040/ 39 25 11, Fax: 040/ 39 25 98 albrecht@lawaetz.de
Andresen, Britta	IN VIA Hamburg	Krummholzberg 13, 21073 Hamburg	040/ 767 531 84, Fax: 040/ 767 530 55 INVIA-Hamburg.jatis-netzwerk@t-online.de
Behn, Beate	Lawaetz-Service GmbH Hamburg	Amandastraße 60, 2035 Hamburg	040/ 43 25 44 26, Fax: 040/ 43 25 44 65 behn@lawaetz.de
Benzler, Dr. Susanne	Ev. Akademie Loccum	Postfach 265, 30002 Hannover	0511/ 1241 143, Fax: 0511/ 1241 465
Bitter-Wirtz, Hannelore	AWO Bremen	Martinstraße 25, 28195 Bremen	0421/ 33 77 180, Fax: 0421/ 33 77 185 bitter-wirtz.awo-bremen@t-online.de
Brandwein, Claudia	NDS-Landestreuhandstelle	Hamburger Allee 4, 30161 Hannover	0511/ 361 55 47, Fax: 0511/ 361 92 86 claudia.brandwein@lts-nds.de
Brocke, Hartmut	Stiftung SPI Berlin	Müllerstraße 74, 13349 Berlin	030/ 459 793-0, Fax: 030/ 459 793 66 brocke@stiftung-spi.de
Dede, Bernd	Sozial- und Jugendamt Stade	Kleine Beguinenstr. 1, 21682, Stade	04141/ 401 510, Fax: 04141/ 401 577
Eberle, Benjamin	Interkulturelles Netzwerk Berlin		030/616 585 30, Fax: 030/61658613 be.awo.bz@gmx.de
Ernst-Pawlik, Erich	ASD Bremen	Wilh.-Leuschner-Str. 27, 28329 Bremen	0421/ 361 19 608, Fax: 0421/ 361 19 888 office@asdost.bremen.de
Gillner, Peer	Lawaetz-Stiftung Hamburg	Am Felde 2, 22765 Hamburg	040/ 39 90 94 83, Fax: 040/ 39 25 98 gillner@lawaetz.de
Gravelmann, Reinhold	RAN Hannover	Stiftstraße 13, 30159 Hannover	0511/ 16 76 87 30
Greve, Andrea	Planungsamt Düsseldorf	Brinckmannstr. 5, 40225 Düsseldorf	0221/ 892 44 29 greve@stadt.duesseldorf.de
Grzesiak, Rose	Stadt Flensburg/ Fachbereich Jugend	Rathausplatz 1, 24937 Flensburg	0461/ 85 23 24, Fax: 0461/ 85 16 64
Haasis, Freia-Folkhild	Amt für Jugend Hamburg	Hamburger Str. 37, 22083 Hamburg	040/ 42863 24 63, Fax: 040/ 42863 24 46 Freia-Folkhild.Haasis@aj.hamburg.de
Hagedorn, Klaus	Quartiersmanagement Lohbrügge Nord Hamburg	Binnenfeldredder 32, 21031 Hamburg	040/ 730 15 32, Fax: 040/ 739 87 71 hagedorn@lawaetz.de
Hanhörster, Heike	Institut für Landes- und Stadtentwicklungs- forschung des Landes NRW	Woltmanstr. 16, 20097 Hamburg	040/23859797
Heinrichs, Gertrud	Nachbarschaftsheim Wuppertal e.V.	Platz der Republik 9-10 42107 Wuppertal	0202/ 24 51 970, Fax: 0202/ 24 51 970
Herschel, Norbert	Stadtjugendring Hannover	Maschstraße 24, 30169 Hannover	0511/ 88 41 17, Fax: 0511/ 809 44 54 Herschel.sjr.hannover@t-online.de
Holm, Hanne	Awo-Bremen	Beim Ohlenhof, 28237, Bremen	0421/ 27 78 830, Fax: 0421/ 69 14 590
Howe, Margret	Planung und Sanierung Stade	Kleine Beguinenstr. 1 21682 Stade	04141/ 401 320, Fax: 04141/ 401 577
Jörgensen, Ann-Christin	LAG Niedersachsen/Schleswig-Holstein Hannover	Holzwassen 61, 30179 Hannover	0511/ 373 12 15, Fax: 0511/ 373 12 16 streetwork.vhd@awo-hannover.de
Käppler, Bettina	Plankontor GmbH		plankontor.hamburg@snafu.de
Kaufmann, Markus	Interkulturelles Netzwerk Köln-Chorweiler	Ripphanstraße 9, 50769 Köln	0221/ 990 43 86, Fax: 0221/ 990 43 88 ink-chorweiler@kjuw-koeln.de
Klings, Sibylle	In VIA e.V. Köln	Stolzestraße 12, 50674 Köln	0221/ 47 28 600, Fax: 0221/ 47 28 666 INVIA.Klings@t-online.de
Kröger, Ann-Christin	Interkulturelles Netzwerk Lübeck	Dornestraße 62a, 23558 Lübeck	0451/ 810 47 99, Fax: 0451/ 810 49 05 interkult@gemeindediakonie-luebeck.de
Krüger, Margit	Jugendamt Stadt Dortmund	Leopoldstr. 16-20, 44122 Dortmund	0231/ 502 33 85, Fax: 0231/ 502 99 12 margitkrueger@stadtdortmund.de
Krüger, Axel	Kreisjugendamt Plön	Hamburg Str. 17-18, 24306 Plön	04522/ 743 222, Fax: 04522/ 743 95 222 axel.krueger@kreis-ploen.de

Kuehn, Bernd	BIBB	Hermann-Ehlers-Str. 10 53113 Bonn	
Kühn, Wolfgang	Lawaetz-Stiftung Hamburg	Neumühlen 16-20, 22763 Hamburg	040/ 39 84 12 27, Fax: 040/ 39 75 48 kuehn@lawaetz.de
Kusche, Christoph	Fachhochschule Lüneburg	Rotenbleicher Weg 67 21335 Lüneburg	christoph-kusche@fbs.fh-lueneburg.de
Lierow, Ulrike	STEG Hamburg	Hamburg	Ulrike.Lierow@steg-hh.de
Luig-Arlt, Helene L.	Stadtteilmanagement Flensburg/Neustadt	Schulgasse 10, 24239 Flensburg	0461/ 85 12 70, Fax: 0461/ 85 12 72
Mentz, Michael	Quartiersmanagement Horner Geest Hamburg	Dannerallee 5, 22119 Hamburg	
Naats, Sabine	Diakonisches Werk Braunschweig	Peter-Joseph-Krahe-Str.11 38102 Braunschweig	0531/ 25 69 60, Fax: 0531/ 256 96 20 ks-braunschweig@diakonie-braunschweig.de
Neumann, Cornelia	Spacewalk Wolfsburg	Dessauer Str. 22, 38444 Wolfsburg	05361/ 77 95 59, Fax: 05361/ 77 95 60 spacewalk@t-online.de
Passig, Carsten	Stadt Elmshorn	Schulstraße 15-17, 25335 Elmshorn	04121/ 231 249, Fax: 04121/ 231 343 stadt.elmshorn@t-online
Petri, Friedhelm	Forum Südstadt Northeim	Hans-Holbein-Str. 20 37154 Northeim	05551/ 99 74 38, Fax: 05551/ 99 74 37
Rötering, Andreas	Nachbarschaftsheim Wuppertal e.V.	Platz der Republik 9-10 42107 Wuppertal	0202/ 24 51 970, Fax: 0202/ 24 51 970 nbh.offentuer@t-online.de
Ruttke, Hajo	SJD-Die Falken	Berliner Allee 24, 38640 Goslar	05321/ 4 61 94
Sänger, Dr. Ralf	ISM Mainz	Augustinerstr. 64-66 55116 Mainz	06131/ 32 84 88, Fax: 06131/ 32 84 89
Schapperl, Iris	Fachbereich Kinder, Jugend und Familie Gelsenkirchen	Kurt-Schumacher-Str. 2 45875 Gelsenkirchen	0209/ 120 43 13, Fax: 0209/ 120 43 19 51bfl@gelsen-net.de
Scheeres, Sandra	Regiestelle E&C Berlin	Nazarethkirchstr. 51 13347 Berlin	030/ 457 986 25, Fax: 030/ 457 986 50 scheeres@eundc.de
Schier, Dr. Friedel	Good Practice Center im BIBB	Hermann-Ehlers-Str. 10 53113 Bonn	0228/ 107 13 28 schier@bibb.de
Schmalriede, Karin	Lawaetz-Stiftung Hamburg	Amandastraße 60, 20357 Hamburg	040/ 43 29 33 11, Fax: 040/ 43 29 33 10 schmalriede@lawaetz.de
Schmidt, Simona	Nachbarschaftsbüro Wollepark Delmenhorst	Am Wollepark 2, 27740 Delmenhorst	04221/ 12 39 83, Fax: 04221/ 12 39 84
Schmidt, Bernd	Jugendamt Hamburg-Mitte	Billstedter Hauptstr. 12 22111 Hamburg	040/ 42854 7549, Fax: 040/ 42854 7335 bernd.schmidt1@hamburg-mitte.hamburg.de
Schrader-Bendfeldt, Jürgen	AWO Niedersachsen Hannover	Körtingsdorfer Weg 8 30455 Hannover	0511/ 49 96 84, Fax: 0511/ 49 95 84 juergen.schrader-bendfeldt@bv-hannover.awo.de
Schridde, Dr.Henning	Uni Hannover	Im Moore 13, 30167 Hannover	schridde@ipw.uni-hannover.de
Schulz, Astrid	Nachbarschaftsbüro Wollepark Delmenhorst	Am Wollepark 2, 27740 Delmenhorst	04221/ 12 39 83, Fax: 04221/ 12 39 84
Selbach, Bernd	Landesjugendamt Rheinland	Hermann-Pünder-Str. 1 50663 Köln	0221/ 809 62 40, Fax: 0221/ 809 62 52 b.selbach@ljr.de
Sljoka, Slobodanka	Migrationszentrum Göttingen	Weender Straße 42, 37073 Göttingen	0551/ 488 64 80 migrationszentrum@t-online.de
Söhlke, Beatrix	AWO Hannover	Holzwassen 61, 30179 Hannover	0511/ 373 10 24, Fax: 0511/ 373 10 25 lift@awo-hannover.de
Steege, Petra	Planungsamt Düsseldorf	Brinckmannstr. 5, 40225 Düsseldorf	0221/ 892 44 29 steege@stadt.duesseldorf.de
Strenger, Krimhild	STEG Hamburg	Schulterblatt 26-36, 20357, Hamburg	040/ 43 13 93 66, Fax: 040/ 43 13 93 58 krimhild.strenger@steg-hh.de
Thermathe, Marita	FSTJ Nienburg/ AWO	Lehmwandlungsw. 18 31582 Nienburg	05021/ 924473, Fax: 05021/ 924503
Weßel, Maren	Zukunfts Werkstatt e.V. Göttingen	Hagenweg 2, 37081 Göttingen	0551/ 63 754, Fax: 0551/ 63 759 hdkpost@t-online.de
Wichert, Heiko	LAG-Streetwork/ Mobile Jugendarbeit e.V. Berlin		heikowichert@gmx.de

Wrobel, Dieter	Treffpunkt Bloherfelde Oldenburg	Bloherfelder Str. 173 26129 Oldenburg	0441/ 560 11 65, Fax: 0441/ 560 11 65
Ysker, Dirk	Bürgerzentrum Achim	Worpsweder Str. 110 28832 Achim	04202/ 8 32 38, Fax: 04202/ 91 03 57
