Arbeitsgruppe 4: Elisabeth Müller-Neumann

Jugendagentur Mannheim: Kooperationsmodell für Ausbildung und Beruf

Seit einigen Jahren gewinnt die Kooperation und Vernetzung unterschiedlichster Akteure in vielen Handlungsfeldern zunehmend an Bedeutung. So ist auch der Bereich der Jugendberufshilfe ohne vernetzte Strukturen und vielfältige Kooperationsbeziehungen nicht mehr denkbar. Dies gilt in besonderer Weise für das Quartiermanagement. Es gibt jedoch eine Reihe von Rahmenbedingungen, die sich günstig bzw. weniger günstig auf den Aufbau von Kooperationsstrukturen auswirken.

An der Entstehung der Mannheimer Jugendagentur als Beispiel einer gelungenen Kooperationsstruktur soll aufgezeigt werden, wie der Prozess der Vernetzung initiiert wurde und welche Schlussfolgerungen aus dem konkreten Fall gezogen werden können. Die Arbeitsgruppe wollte anhand des Beispiels und der Erfahrungen der Teilnehmer/innen herausarbeiten, welche Faktoren förderlich bzw. hinderlich für eine Vernetzung sind und welche potentiellen Partner/innen im Hinblick auf Quartiermanagement angesprochen werden sollten.

Die Jugendagentur Mannheim

Die Jugendagentur Mannheim ist ein Baustein im Rahmen des Konzeptes „Regionale Jugendinitiative Baden-Württemberg“, das 1998 vom Baden-Württembergischen Ministerium für Kultus, Jugend und Sport ins Leben gerufen wurde. Ziel der Regionalen Jugendinitiativen ist die verstärkte Vernetzung der jugendbezogenen Arbeit sowie die Weiterentwicklung und Umsetzung jugendbezogener Aktivitäten vor Ort. Dazu zählen u.a. die Verbesserung der Kooperation unterschiedlicher Verantwortungsbereiche, die Schaffung eines abgestimmten Maßnahme-Angebotes, die Erhöhung der Transparenz der Angebote sowie die stärkere Einbeziehung der Wirtschaft. Der Aufbau einer Jugendagentur ist ein zentrales Element im Konzept der Jugendinitiativen. Die Jugendagentur hat die Aufgabe, jugendbezogenen Aktivitäten durchzuführen. Ebenso fungiert sie als Anlaufstelle für Jugendliche und Multiplikatoren.

In der Regionalen Jugendinitiative Mannheim engagieren sich das Arbeitsamt, das Jugendamt, Vertreter/innen von Schulen, der Schulbereich mit seinen unterschiedlichen Zuständigkeiten, freie Träger der Jugendhilfe, der Stadtjugendring, der Arbeitskreis Schule und Wirtschaft, die Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung sowie das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport.

Obwohl es in Mannheim bereits eine Reihe von Arbeitskreisen für die Zielgruppe der Jugendlichen gibt, wurde die Jugendinitiative als Chance angesehen, die unterschiedlichen Akteure im so genannten Initiativkreis zusammenzuführen. Dort sollten die Anliegen und Zielvorstellungen der bestehenden Arbeitskreise gebündelt, der Informationsfluss gewährleistet und weitere Vorhaben in vier aus der Initiative hervorgegangen Arbeitsgruppen gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden.

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Arbeitsgruppen und Institutionen, die sich in Mannheim bereits mit der Zielgruppe der Jugendlichen befassen, bestand zunächst bei keinem der Akteure die Bereitschaft, mit der Jugendagentur eine zusätzliche, neue Institution zu schaffen. Gleichzeitig zeigte jedoch die in diesem Zusammenhang geführte Diskussion, dass eine zentrale Anlaufstelle zur Bündelung der Aktivitäten für Jugendliche nicht existierte. Teilkompetenzen und Zuständigkeiten für verschiedene Zielgruppen waren auf verschiedene Träger der Jugendberufshilfe verteilt, zwischen denen eine Abstimmung kaum stattfand.

Es entstand die Idee, die Aktivitäten von drei Trägern der Jugendberufshilfe, die sich bereits mit Jugendlichen am Übergang von Schule in den Beruf beschäftigten, im Rahmen einer institutionalisierten Kooperation zusammenzufassen und so das Auffangnetz für Jugendliche in der Stadt Mannheim möglicht dicht zu verknüpfen. Einer dieser Träger, Förderband e.V., stellte sich in der Arbeitsgruppe vor (s. nachfolgende Kurzdarstellung).

Zunächst führte die Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung gemeinsame Gespräche mit diesen drei Trägern, um ihre Bereitschaft zu einer derartigen verstärkten Kooperation auszuloten. Gleichzeitig sollte ein gemeinsames Modell erarbeitet werden, das den Bedürfnissen aller relevanten Zielgruppen nach Beratung, Betreuung und Coaching beim Übergang in Ausbildung und Arbeit mit den unterschiedlichsten dafür in Frage kommenden Methoden Rechnung tragen würde. Bisher hatte eine solche institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen diesen Trägern nicht bestanden.

Nach einer längeren und offen geführten Diskussion über den Sinn eines gemeinsamen Vorgehens wurden positive Effekte in bezug auf die inhaltliche Arbeit, den besseren Abgleich von Daten und Informationen sowie die Identifikation von Lücken im Angebot gesehen. Im Ergebnis wurde vereinbart, dass jeder Träger ein Profil seiner Angebote erstellen sollte. Die noch fehlenden Elemente wurden in gemeinsamer Entwicklungsarbeit identifiziert und den

einzelnen Trägern zugeordnet.

Dadurch gelang es erstmals, für das ganze Spektrum leistungsschwächerer oder durch Arbeitsmarkt- und Ausbildungssituation benachteiligter Jugendlicher eine geeignete Angebotspalette zu konzipieren und ein flächendeckendes Netz zu spannen.

Für die Mannheimer Situation war dabei von Bedeutung, dass bestehende Strukturen miteinander verknüpft und ergänzt worden sind, ohne dass eine weitere Institution erforderlich war.

Eine grundlegende Voraussetzung für die Installierung der Jugendagentur war die Bereitschaft des Arbeitsamtes Mannheim, dieses Kooperationsmodell mitzutragen und sich als letztlich bedeutendster und unverzichtbarer Partner daran zu beteiligen. Daher wurde der Entwurf der Kooperation dem Arbeitsamt vorgelegt, mit ihm abgestimmt und die Partnerschaft vereinbart. Im letzten Schritt wurden alle anderen Träger der Jugendberufshilfe über das Kooperationsmodell Jugendagentur informiert und zusammen mit der Beauftragten für kommunale Beschäftigungsförderung als Koordinationsstelle in die Jugendagentur eingebunden. Beratungs-, Betreuungs- und Anlaufstelle für die Zielgruppen sind nach wie vor das Arbeitsamt und die drei Träger. Die weiteren Träger bringen ihre Angebote und Maßnahmen ebenfalls in die Kooperation ein, fungieren aber nicht als direkte Anlaufstellen.

Um die Arbeit der Jugendagentur zu stärken und Unterstützungsstrukturen aufzubauen, wurden von der Stadt Mannheim in Abstimmung mit dem Arbeitsamt zwei weitere Bausteine in die Kooperation eingebracht: die Jugendberufshelfer/innen und die Kommunikationsdatenbank Beschäftigungsförderung.

Projekt Jugendberufshelfer

Das Projekt Jugendberufshelfer ist eine vom Land Baden-Württemberg und den

Arbeitsämtern teilfinanzierte Maßnahme, dessen Zielsetzung es ist, die Integration leistungsschwächerer Schüler/innen zu fördern. Die im Projekt mitarbeitenden Personen sollen sich als Spezialist/inn/en intensiv und vornehmlich auf die Unterstützung von Jugendlichen bei der Aufnahme einer Ausbildung oder Arbeit konzentrieren und maßgeschneiderte Angebote für die Jugendlichen entwickeln.

Zur Unterstützung der Tätigkeit der drei Anlaufstellen wurde ihnen je eine Stelle für eine/n Jugendberufshelfer/in neu zugeordnet. Die über den vom Arbeitsamt und vom Ministerium für Kultus, Jugend und Sport finanzierten Teilbetrag hinausgehenden Kosten werden von der Stadt Mannheim getragen. Die drei Jugendberufshelferinnen treffen sich regelmäßig und tauschen sich über ihre Arbeit aus. Die Ergebnisse ihrer Arbeit werden in bereits bestehende Arbeitskreise wie die Ausbildungsoffensive, die Lenkungsgruppe zur Situation arbeitsloser Jugendlicher u.a. eingebracht.

Darüber hinaus tagen nach Absprache die an der Jugendagentur beteiligten Partner/innen unter dem Vorsitz der Beauftragten für kommunale Beschäftigungsförderung, um sich aufeinander abzustimmen und aufgetretene Probleme gemeinsam zu lösen.

Kommunikationsdatenbank Beschäftigungsförderung

Um die Arbeit der Jugendagentur auch datentechnisch zu unterstützen, wurde die Kommunikationsdatenbank Beschäftigungsförderung entwickelt. Sie enthält alle relevanten Daten über Maßnahmen und Angebote der Träger, des Arbeitsamtes sowie der städtischen Ämter. Über ein Zugangsberechtigungskonzept wird sichergestellt, dass nur beteiligte Multiplikatoren Zugriff auf die Datenbank haben. Mit Hilfe einer Suchmaschine soll den Berechtigten die gezielte Aufschlüsselung nach verschiedenen Kriterien wie etwa rechtlichen und anderen Zugangsvoraussetzungen ermöglicht werden mit dem Ziel, freie Maßnahmeplätze jederzeit abrufen zu können. Damit sollen Angebot und Nachfrage besser aufeinander abgestimmt werden können. Die Datenbank befindet sich zur Zeit im Stadium der Erprobung und soll im Herbst 2001 gestartet werden. Mitarbeiter/innen bei der Beauftragten für kommunale Beschäftigungsförderung werden das Coaching für die Anwender/innen und die Systempflege übernehmen . Das System ist erweiterbar und soll demnächst auf die Stadt Ludwigshafen sowie im Rahmen weiterer Partnerschaften mit Heidelberg und dem Rhein-Neckar-Kreis auch auf diese ausgedehnt werden.

Schlussfolgerungen für das Funktionieren von Netzwerken

■ 1. Netzwerke funktionieren am ehesten, wenn die Beteiligten ein eigenes Interesse am Zustandekommen haben und einen Nutzen aus der Kooperation ziehen. Bei dem vorgestellten Beispiel Jugendagentur haben die beteiligten drei Träger der „Kerngruppe“ trotz der bis dahin bestehenden, erheblichen Konkurrenzen den Vorteil einer Zusammenarbeit gesehen und unter Wahrung ihrer Eigenständigkeit und des unverwechselbaren Profils die Kooperation befürwortet.

Dabei waren mehrere Aspekte hilfreich:

a) Das Arbeitsamt war sofort bereit, sich an der Partnerschaft zu beteiligen.

b) Die Beschäftigungsförderung hat das Ange-

bot der Schaffung von drei zusätzlichen Stellen unterbreitet, die mit Unterstützung von Arbeitsamt, Land und Kommune finanziert werden. c) Die Kommunikationsdatenbank ist geeignet, die Arbeit aller Träger zu unterstützen.

■ 2. Es erwies sich als Vorteil, dass eine „neutrale“ Stelle den Prozess der Diskussion, Zielfindung, Themenbearbeitung, Ergebniserstellung und Aufgabenverteilung im Konsens mit den Beteiligten steuerte. Diese Funktion hatte in Mannheim die Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung.

■ 3. Die Erfahrungen aus diesem und anderen Netzwerken zeigen, dass Kooperationen nicht unbedingt mit allen Repräsentanten (bzw. Zuständigen für einen Bereich) gemeinsam gestartet werden müssen. Manchmal bietet es sich an, mit einer kleinen Kerngruppe zu beginnen und ein stimmiges Konzept zu erarbeiten. Erfahrungsgemäß bekommt man alle wesentlichen Akteure spätestens dann mit an den Tisch, wenn ein Vorhaben bereits gut angelaufen ist. Oft ist es bei Beginn einer Partnerschaft sogar eher schädlich, alle potentiellen „Bedenkenträger“ gleich mit einzubinden, ohne dass Konzept bzw. Ziele und Vorgehensweise schon klar sind. Nicht die Menge der Akteure entscheidet über das Funktionieren, sondern der klar erkennbare Nutzen für die Partner.

■ 4. Sind sehr viele unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessen in eine Kooperation eingebunden, empfiehlt es sich, klare Regelungen vorzugeben, etwa durch eine Geschäftsordnung, in der die wichtigsten Bestandteile der Partnerschaft geregelt werden.

■ 5. Für das Funktionieren eines Netzwerkes ist unabdingbar, dass neben dem Nutzen durch die Partnerschaft auch eine gute Kommunikation entsteht. Diese setzt Vertrauen voraus: zur moderierenden Stelle und untereinander.

■ 6. Voraussetzung dafür ist auch eine gewisse Transparenz und Offenheit untereinander bei allem Verständnis für die vorhandene Konkurrenz um Finanzen und Ressourcen.

■ 7. Von großer Bedeutung ist eine wirkliche Zusammenarbeit, d.h. die gemeinsame Erarbeitung von Zielen, Themen und Ergebnissen. Erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht daher wenigstens partiell konsensfähige Themen.

■ 8. Netzwerkarbeit ist u.a. auch eine Frage des Managements. Dafür müssen personelle Ressourcen bereit gestellt werden

Fragestellungen und Ergebnisse der Arbeitsgruppe 4:

1. Wer sind potentielle Partner für Vernetzung?

Der erste Fragenkomplex befaßte sich mit der Frage, wer potentielle Partner für Vernetzung im Stadtteil sein können. Folgende Partner wurden benannt:

- Arbeitskreis „Arbeitsmarktpolitik“ (Stadt-Ebene arbeitet flächendeckend), Wirtschaftsförderung
- beteiligte Träger
- Jugendamt, Jugendberufshilfe (kommunal)
- Stadtteilkoordination, Stadt-/Gemeinderäte aus dem Quartier, Gewerbetreibende/ Betriebe aus Quartier
- Schulen, Elternbeirat
- Sozialamt, Arbeitsamt, Stadtplanung und Liegenschaftsamt
- Bürgerdienst, Bürgervereine, engagierte Einzelpersonen
- Migrationsdienste

Fazit:

Zwei Punkte in der Diskussion waren bemerkenswert: Zum einen ist es offenbar schwierig, Arbeitskreise und/oder Einrichtungen, die flächendeckend arbeiten, in die Arbeit im Stadtteil einzubinden. Empfohlen wird, diese Arbeitskreise/ Einrichtungen per Delegation einzubeziehen, d.h. im Idealfall entsendet der Arbeitskreis eine/n Delegierte/n in die Stadtteilkonferenz, oder die Quartiermanager/innen müssen über Delegation die Interessen ihres Stadtteils im Arbeitskreis vertreten.

Zum anderen war auffallend, dass sich die Liste der Partner über weite Strecken auf Partner aus dem „sozialen Sektor“ beschränkte. Erst spät in der Diskussion wurde der Blick auf mögliche Partner wie Betriebe, Stadträte, engagierte Bürger etc ausgeweitet. Nach den Mannheimer Erfahrungen ist aber diese Erweiterung auf nicht-soziale Einrichtungen und Personen dringend erforderlich, um eine tragfähige und nachhaltige Vernetzung herzustellen. Bei der Partnergewinnung sollte die grundsätzlich Leitfrage sein: Wer engagiert sich, wer lässt sich als Partner gewinnen.

2. Was sind förderliche Bedingungen für Vernetzung?

Der zweite, rege diskutierte Schwerpunkt betrifft die Voraussetzungen und förderlichen Bedingungen für Vernetzung. Unumstritten war die Mannheimer Feststellung, dass eine neutrale Koordinationsstelle die unabdingbare Voraussetzung für eine funktionierende Vernetzung ist. Dabei ist es notwendig, dass die wichtigen Partner ein Vertrauensverhältnis zur Ko-

ordinationsstelle sowie zwischen den Partnern entwickeln.

Um Frustrationen zu vermeiden, sollte bedacht werden, dass das gemeinsame Interesse für Vernetzung häufig erst einmal hergestellt werden muss. Bereits in die Vorüberlegungen sollte einbezogen werden, dass die Partner durch die Vernetzung einen Nutzen für sich und ihre Einrichtung sehen.

Ob eine Vernetzung funktioniert, hängt stark davon ab, ob Personalkapazitäten sowohl zur Leitung/Koordination als auch zur aktiven Zusammenarbeit bei Koordinationsstelle und Partnern bereitgestellt werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass möglichst immer dieselben Personen verbindlich teilnehmen.

Die Zusammenarbeit sollte nach ergebnis-, themen- und umsetzungsorientierten Kriterien ablaufen. Darüber hinaus sollte die Kooperation selbstverständlich dem Informationsaustausch dienen.

3. Wie sehen mögliche erste Schritte aus?

Prinzipiell lassen sich zwei unterschiedliche Modelle für Vernetzung darstellen:

Vernetzung beginnt mit engagierten, interessierten Personen und/oder Funktionsträger-/inne/n. Bei Interessen kann eine Erweiterung dieses ersten Kreises stattfinden. Die Erfahrung ist, dass sich der Kreis von selbst vergrößert, wenn die Vernetzung erfolgreich ist.

Die zweite, sehr effiziente Möglichkeit ist der Aufbau auf vorhandenen Strukturen. Diese Möglichkeit, wie sie die Jugendagentur Mannheim beschritten hat, ist für alle Beteiligten bestechend und elegant, weil sie den Aufwand für die einzelnen Partner gering hält. Allerdings muss u.U. die Koordinationsstelle als Initiatorin Mehrarbeit im Sinne von Überzeugungsarbeit leisten.

Fazit:

Aus den Mannheimer Erfahrungen zeigt sich, dass es um so schwerer ist, gemeinsame Interessen zu wecken, je größer der anfängliche Kreis ist.

4. Was sind hinderliche Bedingungen?

Während der gesamten Diskussion in der Arbeitsgruppe wurden Rahmenbedingungen und Einwände, die Vernetzung verhindern, gesondert gesammelt. Es zeigten sich drei grobe Problemfelder:

a. Fehlende (zeitliche, personelle) Ressourcen für die Teilnahme an den Arbeitskreisen war ein wichtiger Punkt. Engagierte Personen arbeiten oft einer Überzahl an Arbeitskreisen, in denen ihre Mitarbeit erwünscht ist. Hier zeigt sich, dass zu viel Vernetzung auch zu einem Verschleiß an Personen führen kann.

b. „Bedenkenträger“ tauchten als zweites Problemfeld auf. Dies sind Personen, die von ihrer Funktion her in die Vernetzung einbezogen werden müssten, de facto aber die Arbeit eher behindern, weil sie nicht mitarbeiten wollen, alles zu schwierig finden, die Prozesse in ihrem Sinne kontrollieren wollen etc.

c. Von oben „eingesetzte“ Arbeitsgruppen ohne ein untereinander abgestimmtes Thema sind für alle Beteiligten eine Belastung. Dies sind Arbeitsgruppen, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen eingerichtet werden müssen, aber keinen eigenen Arbeitsauftrag für sich sehen.

Fazit:

Im Umgang mit Bedenkenträgern ist zu überlegen, ob sie für den Start einer Vernetzungsaktivität wirklich unverzichtbar sind. Oft ist es oft besser, zu Beginn in einer kleinen Gruppe zusammenzuarbeiten, die Interesse hat, die Grundlagen für Vernetzung zu schaffen, und weitere Funktionsträger/innen erst später einzubeziehen. Wenn die Vernetzung funktioniert, werden sich mit der Zeit weitere Interessierte melden und mitarbeiten wollen.

Im Hinblick auf Ressourcenknappheit und Arbeitsgruppen ohne eigentliches Anliegen ist darauf zu achten, dass nach Möglichkeit Arbeitsgruppen, die ihren Auftrag erfüllt haben, auch beendet werden. Zur Weiterarbeit sollte entweder die Überleitung von Aufträgen an bereits bestehende, erfolgreiche Arbeitsgruppen geprüft werden oder bei aktuellem Anlass die Einrichtung von ad hoc-Arbeitsgruppen für die Zukunft vereinbart werden.

Kontakt:
Elisabeth Müller-Neumann
Beauftragte für kommunale Beschäftigung
E 5
68159 Mannheim
Telefon: 0621/ 2939-678
elisabeth.mueller-neumann@mannheim.de

Abbildung 1: **Jugendagentur Mannheim Kooperationsmodel für Ausbildung und Beruf**

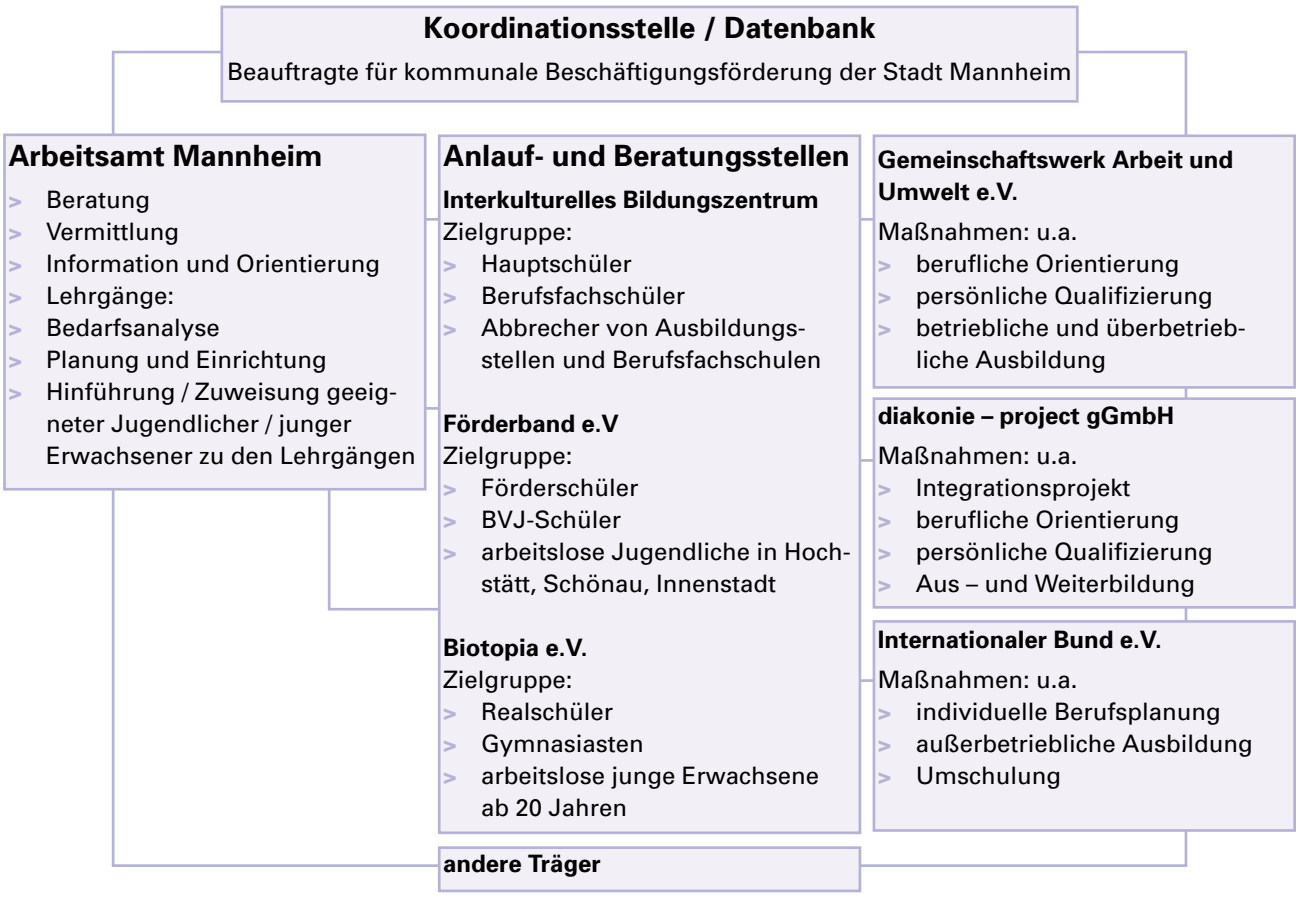
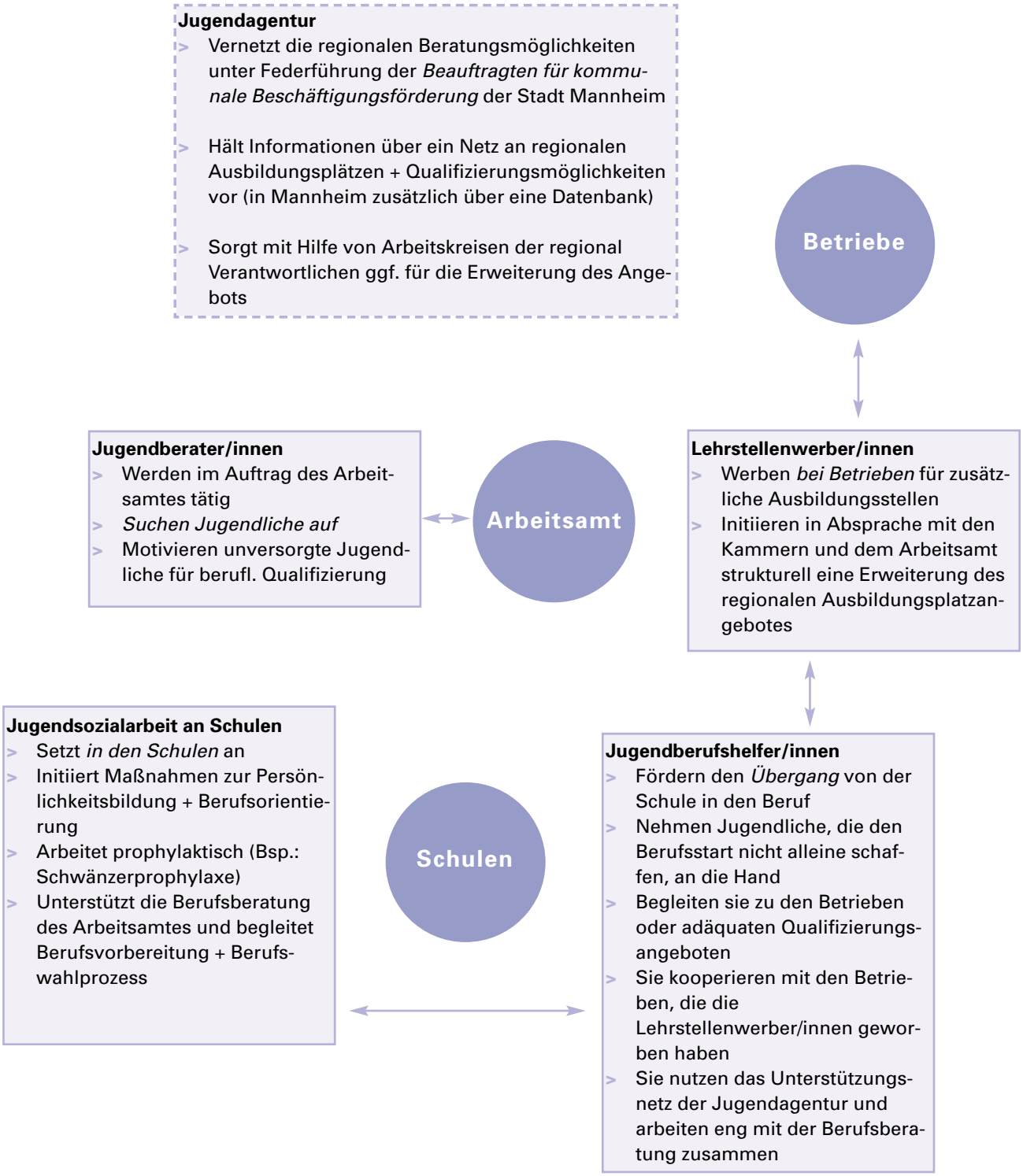
Abbildung 2: **Effektivität durch flexible Vernetzung – Jugendagentur in Mannheim**