

Kooperation und Integration von Diensten – Herausforderung für lokale Sozialpolitik: Das Beispiel des Übergangs von Schule in den Beruf

Matthias Schulze-Böing, Beauftragter für Sonderaufgaben der Stadt Offenbach

1. Herausforderung Kooperation

Der deutsche Sozialstaat ist durch eine starke Differenzierung gekennzeichnet. Ein Faktor ist der Staatsaufbau mit Bund, Ländern und Kommunen und ihren jeweiligen Zuständigkeiten. Darüber hinaus gibt es neben der Aufgabenwahrnehmung durch staatliche oder kommunale Stellen große Bereiche, die durch „korporatistische“ Akteure, also zum Beispiel Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, mitgesteuert werden. Dazu gehören die Sozialversicherungen, etwa die Rentenversicherung oder die Arbeitslosenversicherung mit der Bundesagentur für Arbeit als zuständiger Behörde. Darüber hinaus spielen private Organisationen, vor allem die großen Wohlfahrtsverbände, eine wichtige Rolle in der deutschen Sozialpolitik.

Diese Differenzierung ist historisch gewachsen. Der Sozialstaat in Deutschland hat sich aus verschiedenen Entwicklungssträngen und Traditionen herausgebildet, die den besonderen Charakter der einzelnen Aufgabengebiete prägen, Interessensphären definieren und Entwicklungspfade in einem gewissen Maße vorzeichnen. So hat im Bereich der Armenfürsorge das private und ehrenamtliche Element eine lange Tradition, die das Rollenverständnis der Wohlfahrtsverbände in Abgrenzung zur Aufgabenwahrnehmung durch staatliche oder kommunale Stellen bis heute prägt. Seit der Jahrhundertwende und verstärkt in den 1920er Jahren begann sich die Fürsorge immer weiter zu differenzieren. Es bildeten sich auf nationaler Ebene Vereine, die spezialisierte fachliche Kulturen der Hilfe für die verschiedensten Zielgruppen entwickelten. Im Recht gab es immer mehr Spezialgesetze, die Ansprüche und Leistungen für Zielgruppen und Lebenslagen normierten (*Sachße/Tennstedt* 1988).

Verstärkt wird die Differenzierung des Sozialstaats auch durch die im internationalen Vergleich starke Verrechtlichung der Sozialpolitik in Deutschland. Es gibt fast für jedes sozialpolitische Aufgabengebiet spezielle Gesetze und Rechtskreise, die auf der einen Seite ein relativ großes Maß an Handlungssicherheit, Berechenbarkeit und Zurechenbarkeit von Verantwortung für die Qualität und Rechtmäßigkeit der Leistungen schaffen, auf der anderen Seite aber auch die Abgrenzung der sozialpolitischen Aufgabengebiete untereinander verstärken.

Die einzelnen sozialpolitischen Politikfelder haben eigene institutionelle Strukturen herausgebildet, eigene Fachlichkeiten mit spezialisierten Qualifikationen des dort eingesetzten Personals, besonderen Verständnissen des Berufs und der beruflichen Identität und nicht zuletzt besonderer beruflicher und organisatorischer Kulturen, die das Selbstverständnis und das Handeln der dort tätigen Menschen prägen.

Soziologisch kann man die Differenzierung des Sozialstaates auch als Reaktion auf die zunehmende Komplexität sozialpolitischer Aufgabenstellungen verstehen, die zu einer zunehmenden Spezialisierung der

Problembearbeitung und damit verbunden zu einer immer stärkeren Arbeitsteilung führt. Diese Spezialisierung kann zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche und zu einer größeren Stabilität des Systems der Sozialpolitik insgesamt führen. Die Ausdifferenzierung von Handlungs- und Politikfeldern kann dazu beitragen, Interessens- und Zielkonflikte zu befrieden. Das System der Sozialpolitik kann insgesamt flexibler auf gesellschaftliche Veränderungen und neue Herausforderungen reagieren, wenn notwendige Anpassungen in überschaubaren und besser steuerbaren Teilsystemen vorgenommen werden und nicht immer alles grundsätzlich in Frage gestellt werden muss.¹

Es entsteht damit jedoch auch ein Koordinierungsproblem und das Risiko, dass sich die einzelnen Teile der Sozialpolitik verselbstständigen, der Zusammenhang der Politikfelder schwächer wird oder verloren geht und die Koordination der verschiedenen Aufgabenbereiche eine immer größere Herausforderung darstellt und oft auch nicht gelingt.

Arbeitsteilung und spezialisierte Zuständigkeiten bergen in organisationspsychologischer Hinsicht immer das Risiko der Herausbildung von „Silo-Mentalitäten“, also der Orientierung der professionell Handelnden ausschließlich im eigenen Arbeitszusammenhang und in der eigenen Fachlichkeit und einer professionellen Haltung, die eher auf Abgrenzung als auf Kooperation und das Verständnis eines übergreifenden Problem- und Sachzusammenhangs gerichtet ist.

Die Segregation der Sozialpolitik mit einer Vielzahl von verselbstständigten Handlungsfeldern, Institutionen und Rechtskreisen gilt als charakteristisches Merkmal des deutschen Sozialstaates. *Stöbe-Blossey u. a.* (2019) sprechen zutreffend von dem „komplexen Sozialstaat“, der für die Praxis besondere Herausforderungen der Koordination von institutionellen Akteuren, Leistungen und professionell Handelnden mit sich bringt.

Die Lebensrealität von Klientinnen und Klienten der sozialen Arbeit fügt sich jedoch nicht immer in das scharf geschnittene Raster von Zuständigkeiten und ausdifferenzierten Fachlogiken von Behörden und professionellen Arbeitsfeldern. Ihre Probleme stehen oft quer zu dieser Logik, sind zuweilen nicht eindeutig zuordenbar oder gar „chaotisch“. Hier stößt ein wohlgeordnetes System zur Einordnung der Probleme und zur Zuordnung der Verantwortung für ihre Bearbeitung schnell an seine Grenzen.

Die Chance, ein differenziertes und komplexes sozialstaatliches System problem- und adressatenbezogen zu koordinieren, besteht am ehesten auf der lokalen bzw. kommunalen Ebene. Hier haben sich oft spontan und selbstorganisiert, ohne einen Masterplan für ganzheitliches Problemmanagement, pragmatische Routinen des Informationsaustauschs, der Kooperation und Vernetzung ausgebildet, die Brücken zwischen den ausdifferenzierten sozialpolitischen Systemen bauen und die potenziell dysfunktionalen Folgen der Differenzierung mildern. Gleichwohl reicht diese integrative Kraft des Lokalen oft nicht aus, um zufriedenstellende und nachhaltig wirksame Problemlösungen zu etablieren. Notwendig sind dazu auch politische und fachpolitische Führung, effektive Formen der Institutionalisierung der Zusammenarbeit und – nicht zuletzt

¹ Hier wird auf die soziologische Systemtheorie Bezug genommen. Eine gute Einführung bietet *Willke* (2006).

– Kompetenz und Haltung bei den praktisch Handelnden. Kompetenz im Sinne der Fähigkeit, die Aufgaben des eigenen Zuständigkeitsbereichs in größere Zusammenhänge einzuordnen, Haltung im Sinne der Bereitschaft, Verantwortung für das Gelingen kooperativer Problemlösungen zu übernehmen.

In der Praxis der sozialen Arbeit ist es deshalb wichtig, in Zusammenhängen zu denken, die über den unmittelbaren eigenen Zuständigkeitsbereich hinausreichen, Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen zu erkennen (Stöbe-Blossey u. a. 2019), diese produktiv zu gestalten und die Kooperationsbereitschaft zwischen Professionen und Behörden zu stärken.

In der Managementlehre spricht man von einem „systemischen Management“ (Malik 2009), das Komplexität und Vielfalt nicht nur als Problem, sondern auch als Chance sieht, Probleme produktiver und nachhaltiger zu bearbeiten. „Ganzheitliche“ Strategien im Bereich der sozialen Sicherung werden zunehmend als Voraussetzung für deren nachhaltige Wirkung betrachtet (OECD 2019).

In der Praxis erfordert dies

- effektive Koordinationsmechanismen vor Ort
- die Fähigkeit, die eigene Rolle in einem komplexen, arbeitsteiligen System und die Perspektivengebundenheit der eigenen Problemdefinition und des eigenen Herangehens zu erkennen,
- ein Verständnis der an der Arbeit mit dem Fall beteiligten anderen Institutionen, ihrer Aufgaben, Instrumente, Interventionsformen und fachlichen Standards,
- ein Verständnis der wechselseitigen Abhängigkeit der Arbeit der verschiedenen Institutionen, der Wechselwirkungen zwischen ihrer jeweiligen Arbeit, aber auch potentieller Diskrepanzen in der Bewertung von Fällen aufgrund unterschiedlicher normativer Vorgaben und Prioritäten,
- ein Verständnis für die Schnittstellen zwischen den Institutionen und ihren Aufgabenfeldern und die Fähigkeit, diese Schnittstellen produktiv zu gestalten und
- nicht zuletzt auch die Fähigkeit zur produktiven Kommunikation auch über verschiedene fachliche „Codes“ (Fachbegrifflichkeiten und ihre Verwendungsweisen) hinweg.

Arbeit in Netzwerken

Als Reaktion auf die zunehmend wahrgenommene Ineffektivität des versäulten und segregierten Sozialstaats wurden verstärkt ab den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts neue Modelle der kooperativen Aufgabenerledigung, der Steuerung und von „Good Governance“ auch in die Konzepte der sozialen Arbeit eingeführt. Nicht mehr der klar geschnittene Aufgabenkanon und scharf markierte Zuständigkeitsgrenzen, sondern ein reflexives, mehrdimensionales Aufgabenverständnis und die Adressierung von Problemen in ihren vielfältigen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Bezügen wurden zum Leitbild moderner Ver-

waltung. Es geht dabei aber nicht um ein Zurückdrehen von Spezialisierung und den damit historisch gewachsenen Professionalisierungsgewinnen, also „Ent-Differenzierung“, sondern um neue Arrangements von Professionalität zwischen Spezialisierung und Ganzheitlichkeit.

Die „Sozialraumorientierung“ in der sozialen Arbeit etwa versucht nicht nur, die Fallarbeit in ein Verständnis des Lebensumfelds der Klienten einzubetten, sondern den Sozialraum mit entwicklungshemmenden Faktoren, etwa Segregation, Defiziten im Wohnumfeld und Infrastrukturmängel, aber auch seinen Ressourcen in Form von funktionierenden Nachbarschaften, zivilgesellschaftlichen Potentialen und Wirtschaftspotentialen zu adressieren und damit von Arbeit am Einzelfall zur Arbeit der Gestaltung von sozialen „Feldern“ und Räumen überzugehen (*Hinte u. a.* 1999).

Netzwerke bauen auf Vertrauen und Gegenseitigkeit auf und können sich deshalb auch nur dort bilden, wo soziale Beziehungen eine gewisse Dauerhaftigkeit und Stabilität haben. Sie leben von der Reziprozität, also der Gegenseitigkeit von Beziehungen. Die Mitwirkung von Akteuren in Netzwerken ist nur dann gewährleistet, wenn sie einen für sie erkennbaren Nutzen aus der Netzwerkarbeit ziehen können. Dies kann dann erreicht werden, wenn es ein langfristiges annäherndes Gleichgewicht von Netzwerkbeiträgen und Netzwerkergebnissen gibt und die Netzwerkpartner sich entsprechend verbindlich engagieren.

Allerdings bedürfen Netzwerke einer bewussten Gestaltung, um sie zu einem produktiven Faktor zu machen, der die Wirksamkeit der sozialen Arbeit verstärken kann („Netzwerkmanagement“). Netzwerke sind nicht per se nützlich. Wie jeder weiß, können Netzwerke von Akteuren auch dazu beitragen, Prozesse intransparent zu machen, Verantwortlichkeiten zu verwischen und Institutionen zu schwächen. Deshalb ist es wichtig, auch in Netzwerken Ziele zu definieren und diese nachzuhalten, die Netzwerke transparent zu gestalten und dafür zu sorgen, dass Verantwortung klar zugerechnet werden kann. Auch ist es wichtig, dass sich Netzwerke regelmäßig evaluieren und auf ihre Wirksamkeit im Sinne ihrer Ziele zu überprüfen.²

Der Übergang von der Schule in den Beruf als Herausforderung

Es gibt nur wenige Bereiche der sozialen Arbeit, in denen das Thema der Kooperation zwischen Behörden und deren Mitarbeitenden und die Arbeit in Netzwerken eine so große Bedeutung hat wie bei der Begleitung des Übergangs von Jugendlichen von der Schule in den Beruf. Zugleich besteht hier eine besonders komplexe Ausgangslage mit einer sehr heterogenen Struktur von Akteuren und dem Ineinandergreifen sehr unterschiedlicher Leistungssysteme. Worum geht es?

² Die Forschung und Literatur zur Arbeit in Netzwerken auch nur im Bereich sozialer Arbeit und sozialer Dienstleistungen ist inzwischen sehr groß und kaum noch überschaubar. Eine gute, wenn auch nicht ganz aktuelle Übersicht zu Grundlagen und Anwendungsfelder der Netzwerkarbeit im kommunalen Kontext bieten die Veröffentlichungen des Netzwerks „Entwicklung und Chancen“ (EundC), besonders *Simon* (2006) und *Oppen* (2006). Siehe <http://www.eundc.de/themen/kooperation.html>, weiterhin *Schulze-Böing* (2002).

Eine abgeschlossene Berufsausbildung ist in einer zunehmend technisierten und komplexen Wirtschaft mit immer höheren Qualifikationsanforderungen eine zentrale Voraussetzung für das Erlangen eines stabilen Arbeitsplatzes mit einem auskömmlichen Einkommen. Deshalb ist von besonderer Bedeutung sicherzustellen, dass der Übergang von der Schule in den Beruf am Beginn der Berufsbiographie möglichst allen Jugendlichen möglichst gut gelingt.

In Deutschland hat das „duale Ausbildungssystem“, in dem die Ausbildung in den praktischen Teilen im Betrieb, in den theoretischen in staatlichen Berufsschulen stattfindet, eine zentrale Funktion beim Zugang von Jugendlichen zur beruflichen Qualifikation und zur Erlangung eines anerkannten Berufsabschlusses, der noch immer die Voraussetzung für eine einigermaßen sichere Berufslaufbahn und die Chance auf ein auskömmliches Erwerbseinkommen darstellt. Obwohl das duale System insgesamt gegenüber der Hochschulausbildung und der Ausbildung in Fördereinrichtungen in der längerfristigen Betrachtung an Bedeutung verloren hat (Baethge u. a. 2007), erhalten noch immer rund 37 Prozent der jungen Menschen dort ihre Berufsausbildung (BiBB 2022).

Seit den 1980er Jahren haben sich die Übergangswege von der Schule in den Beruf allerdings deutlich verändert. Sie sind länger und für viele Jugendliche schwieriger geworden. Das hat vielfältige Ursachen. Dazu gehört der Wandel des beruflichen Bildungssystems im Bereich der dualen Ausbildung mit einem immer weiter angehobenen Anforderungsniveau der Bildungsgänge. Auch Orientierungsschwierigkeiten in einer zunehmend komplexeren Gesellschaft mit einem schnellen Wandel der Arbeitsbedingungen und Qualifikationsstrukturen spielen eine Rolle. Benachteiligte Jugendliche, vor allem auch Jugendliche mit Migrationshintergrund tun sich schwerer mit der Berufswahl und der Einmündung in ein Ausbildungsverhältnis. Da viele Ausbildungsbetriebe inzwischen mindestens einen Realschulabschluss voraussetzen, manche sogar Abitur, haben sich die Chancen für Jugendliche mit Hauptschulabschluss verringert. Jugendliche ohne Schulabschluss haben fast überhaupt keine Chancen mehr auf einen Ausbildungsvertrag.

Das durchschnittliche Alter bei Aufnahme einer dualen Ausbildung ist kontinuierlich gestiegen, von 18,0 Jahren im Jahre 1993 auf 20,0 Jahre im Ausbildungsjahr 2020 (BiBB 2022: 159).

Ganz offenkundig funktioniert der Übergang von der Schule in den Beruf in großen Bereichen nicht mehr von alleine. Trotz eines in den letzten Jahren rein quantitativ deutlich besser ausgeglichenen Ausbildungsstellenmarktes gibt es nach wie vor für eine große Zahl von Jugendlichen das Risiko eines Fehlstarts ins Berufsleben mit hohem Risiko von Arbeitslosigkeit, unstetiger, prekärer Beschäftigung und Abhängigkeit von öffentlichen Transferleistungen im weiteren Lebensverlauf. Gleichzeitig bleiben immer mehr Ausbildungsstellen unbesetzt – im Ausbildungsjahr 2021 nach den Daten der Bundesagentur für Arbeit rund 63.176 (BiBB 2022: 21).

Es sind also besondere Maßnahmen notwendig, um für alle oder doch möglichst viele Jugendliche den Übergang von der Schule in den Beruf gelingen zu lassen. Dabei gibt es verschiedene Ansatzpunkte:³

1. Präventive Maßnahmen, die bereits in der Schule ansetzen, Schülerinnen und Schüler mit Lernschwierigkeit unterstützen, die Berufsorientierung möglichst frühzeitig zum Thema machen, die Berufswahl unterstützen und so früh wie möglich Kontakte zur betrieblichen Arbeitswelt herstellen, durch Betriebsbesuche, Praktika und anderes.
2. Maßnahmen, die Schulabsolventen ohne Schulabschluss ein Nachholen des Abschlusses ermöglichen.
3. Berufsvorbereitungsmaßnahmen zur Berufsorientierung und zur Herstellung von Ausbildungsreife.
4. Für Jugendliche, die ausbildungsfähig sind, aber weiter Unterstützung brauchen, Maßnahmen der geförderten Ausbildung, der assistierten Ausbildung und, wenn eine Vermittlung auf dem allgemeinen Ausbildungsmarkt nicht möglich ist, auch der außerbetrieblichen Ausbildung in einem besonderen berufspädagogischen Umfeld bei Ausbildungsträgern.

Die Landschaft dieser Maßnahmen ist außerordentlich differenziert. Es gibt eine Vielzahl von Trägern und verantwortlichen Institutionen. Eine besondere Herausforderung ist, dass sich am Übergang Schule-Beruf mehrere Rechtskreise schneiden, die zugleich auch Verantwortungssphären sehr unterschiedlicher Institutionen darstellen: Zudem hat jeder dieser Rechtskreise ein eigenes System der Finanzierung von Leistungen und ggf. von speziellen Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen, die untereinander nicht immer und in jeder Hinsicht kompatibel sind.

- Die Berufsberatung der Arbeitsagenturen und die Instrumente der aktiven Arbeitsförderung nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) III,
- die Jobcenter, die Jugendliche im Bezug von Leistungen des SGB II betreuen,
- die Jugendämter, die Erziehungshilfen und Jugendsozialarbeit nach dem SGB VIII leisten.

Weitere wichtige Akteure mit jeweils eigenen rechtlichen Grundlagen sind die Schulen, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern. Man hat es also in diesem Bereich, genau besehen, sowohl mit einem sehr komplexen institutionellen Arrangement zu tun als auch mit einer Arena sehr unterschiedlicher bildungs- und sozialpolitischer Akteure, die es weder den Jugendlichen selbst noch allen anderen Akteuren, seien es Lehrer, Eltern, engagierte Menschen in Vereinen oder in Betrieben leichtmacht, sich zu orientieren und die richtige Hilfe zu finden, die auf die besondere Problemsituation der Jugendlichen passt.

³ Ich folge hier der Darstellung in *Schulze-Böing* (2016).

Diese hohe Komplexität ist Chance und Risiko zugleich. Chance, insofern ein hoher Grad der Differenzierung die Möglichkeit gibt, auf die besondere Situation einzelner Jugendlicher und ihrer Lebenslage einzugehen. Risiko, insofern die Vielzahl von Maßnahmen und Handlungsansätzen sehr schnell völlig intransparente Verhältnisse und einen „Maßnahmedschungel“ entstehen lassen, die Ineffizienz, Redundanz und Orientierungsverluste produzieren können.

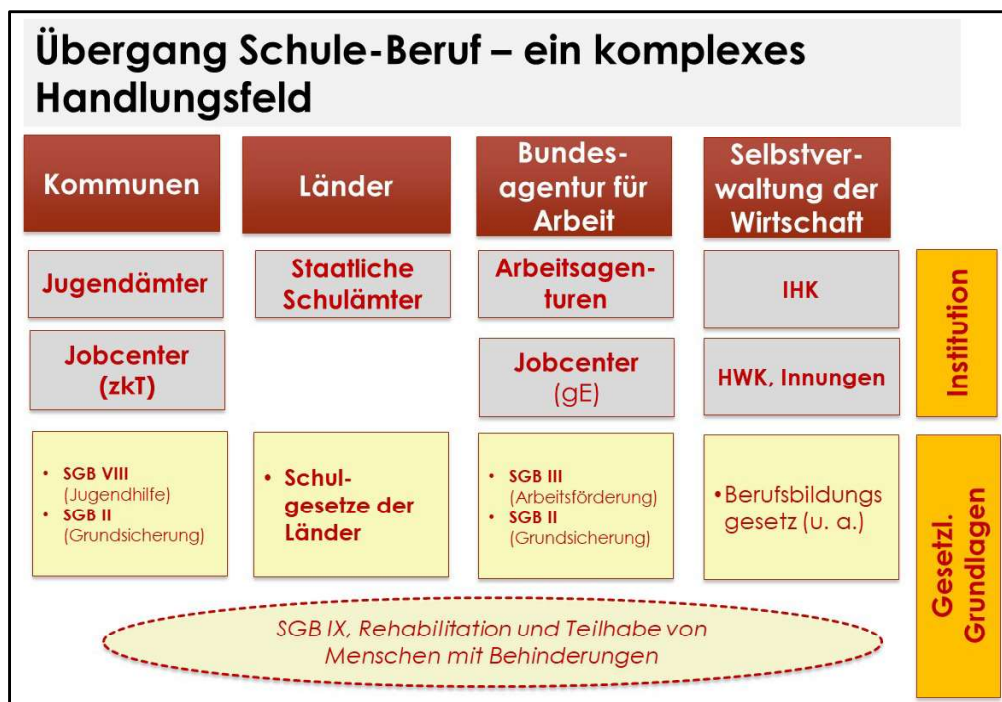


Schaubild 1⁴

Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge hat im Jahr 2015 umfangreiche Empfehlungen „für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII“ veröffentlicht (*Deutscher Verein* 2015), die 2022 durch Empfehlungen „zur qualitativen Weiterentwicklung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit von SGB II, SGB III, SGB VIII und SGB IX“ ergänzt wurden (*Deutscher Verein* 2022).⁵ Hilfeprozesse sind, unter Beachtung der Belange des Datenschutzes, so transparent wie möglich, Übergänge zwischen den Institutionen und Rechtskreisen sorgfältig zu planen und zu gestalten.

Das ist keine ganz einfache Aufgabe. Sie erfordert vor allem von den Führungskräften in den Institutionen klare Orientierung und ein Bekenntnis zur Zusammenarbeit über institutionelle Brüche hinweg. Nur in

⁴ Quelle für alle Schaubilder im Text: Autor.

⁵ Die Arbeitsgruppen zur Erarbeitung dieser Empfehlungen im Deutschen Verein wurden jeweils vom Autor dieses Artikels geleitet.

Ausnahmefällen wird sich die Rechtskreis-übergreifende Kooperation spontan und selbstorganisiert herstellen. Nachhaltig verankern lässt sich diese Kooperation nur durch eine gute Koordination vor Ort mit klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten, sowohl innerhalb der jeweiligen Institutionen, als auch im Netzwerk der kooperierenden Stellen. Auch eine im Alltag glaubhaft gelebte „Verantwortungsgemeinschaft“, die das gemeinsame Anliegen und Ziel in den Vordergrund rückt und nicht die Abgrenzung der jeweiligen Verantwortungssphären gehört im Verständnis zu wirksamen Arbeitsformen in diesem Bereich (Deutscher Verein 2022).

Übergangmanagement Schule-Beruf

Das Übergangmanagement Schule-Beruf kann als ein Beispiel kommunaler bzw. lokaler Präventionsketten angesehen werden.⁶ Dabei ist es wichtig, die gesamte Kette im Auge zu behalten und darauf, dass die Wirkungsketten vom Anfang der Kette und nicht von ihrem Ende her optimiert werden. Wie man z. B. aus der Bildungsforschung weiß, ist sind Investitionen in Bildung umso wirksamer, je früher sie im Entwicklungsprozess einsetzen. Bei Investitionen in frühkindliche Bildung ist der Ertrag größer als in späteren Phasen der Entwicklungen von Menschen, Investitionen zur Verbesserung der Wirksamkeit von Schule bringen höhere Erträge als Investitionen in das Nachholen von Schulabschlüssen oder ausbildungsbegleitende Hilfen, um Lücken der Allgemeinbildung in späteren Lebensphasen zu schließen.

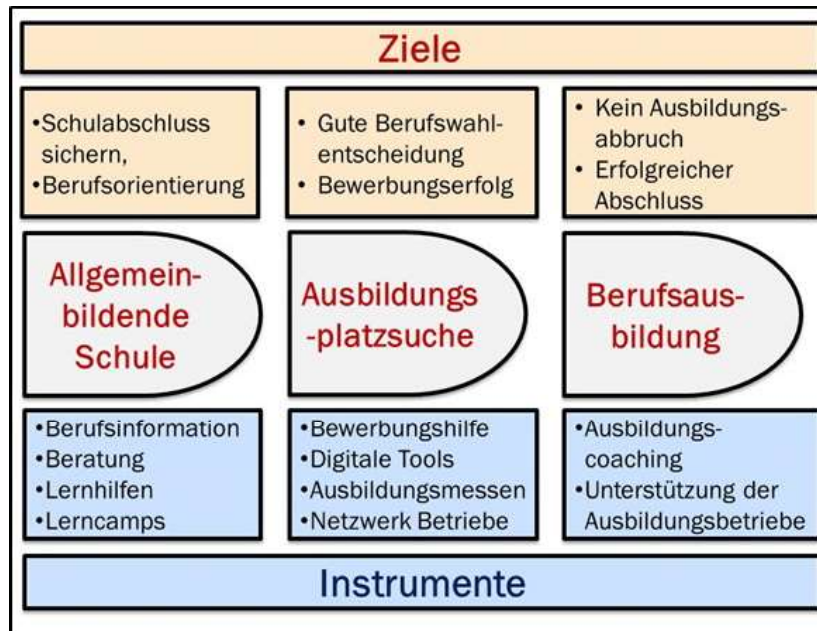


Schaubild 2

Dieses Prinzip gilt auch für den Übergang von Schule in den Beruf. Auch hier hat die Schule als erstes Glied in der Wirkungskette eine besondere Bedeutung.

⁶ Zu diesem Begriff vgl. Janda (2021).

Es geht um ein „kommunales Übergangsmanagement“, in dem die Kommunen mit ihrer besonderen Problemnähe und den Zugängen sowohl zu den Unternehmen und Ausbildungsbetrieben der Regionen als auch zu den vielfältigen sozialen Infrastrukturen, den Schulen und nicht zuletzt zu den Lebenswelten der Jugendlichen und ihrer Familien die Koordination der verschiedenen Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf übernehmen (Kühnlein/Klein 2010).

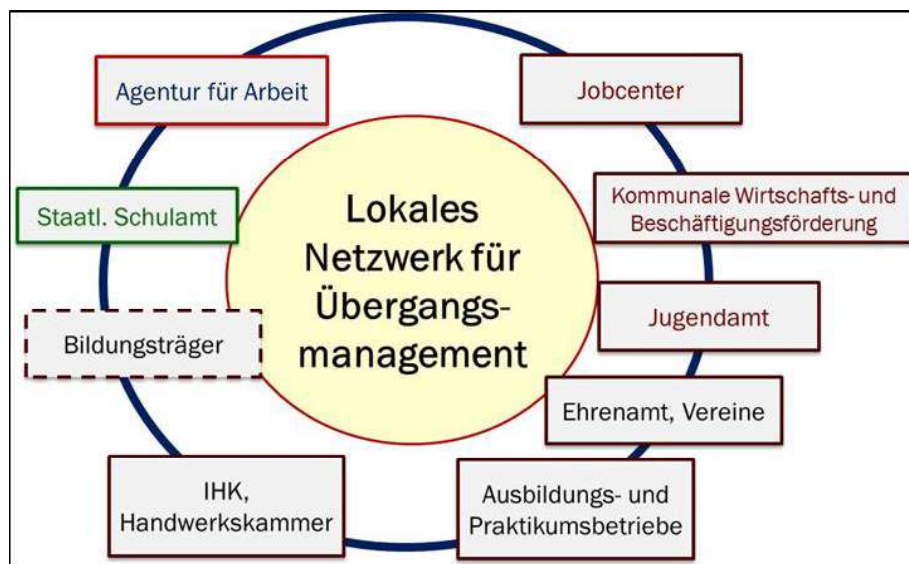


Schaubild 3

Damit regionales Übergangsmanagement seinem Namen gerecht wird, muss es auch die Unternehmen und Ausbildungsbetriebe adressieren und als Partner einbeziehen. Um es in der Dienstleistungsbegrifflichkeit auszudrücken: nicht nur die jungen Menschen, auch die Unternehmen sind „Kunden“ des Übergangsmanagements. Eine fallbezogene Zusammenarbeit mit Ausbildungsbetrieben kann auch nach Abschluss eines Ausbildungsvertrages sinnvoll und wichtig sein, zum Beispiel um Auszubildende und Ausbilder während der ersten Phase der Ausbildung zu unterstützen, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden und Ausbildungsbetriebe im Fall von Konflikten am Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu unterstützen. Übergangsmanagement nimmt den Gesamtprozess in den Blick – von der Berufsorientierung in der Schule über die Nachqualifizierung und Förderung im Übergang bis hin zur Nachbetreuung nach Aufnahme eines Ausbildungsverhältnisses.

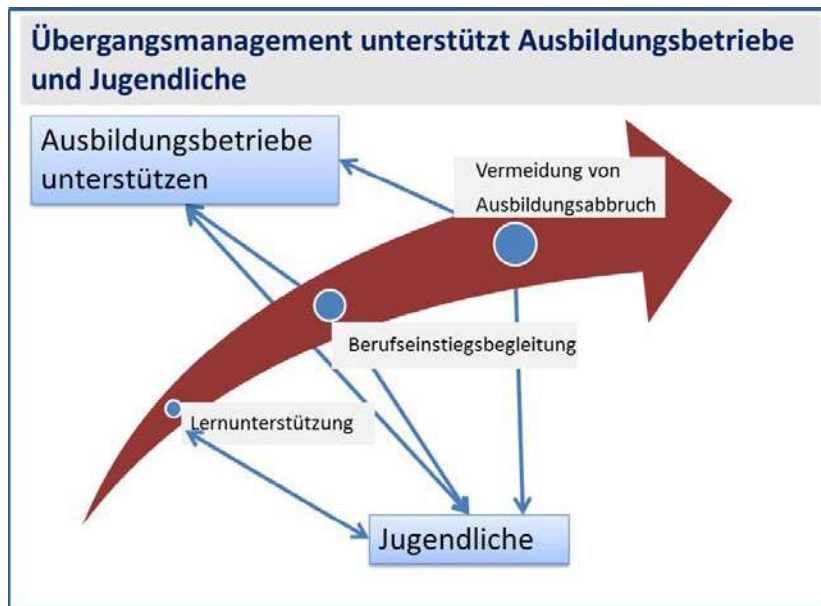


Schaubild 4

Finanzierung von Leistungen

Natürlich gilt auch in diesem Zusammenhang, Fragen der Kostenträgerschaft und der Finanzierung von gemeinsamen Initiativen und der damit zusammenhängenden Interessen nicht auszublenden. Es ist in aller Regel nicht nur eine Frage der „Wollens“ und der Kooperationskultur, ob gemeinsam getragenen Initiativen mit Leben gefüllt werden können oder ob sie auf der Ebene verbaler Bekenntnisse stehen bleiben. Die Finanzierung der verschiedensten Maßnahmen im Übergangsbereich ist sehr komplex. An dieser Stelle soll nur in einigen groben Strichen skizziert werden, wie dessen Finanzierungsgerüst aussieht:

- Die allgemeinbildenden und die Berufsschulen finanzieren sich – außer in den Stadtstaaten Bremen und Hamburg – im System einer dualen Schulträgerschaft. Die Länder verantworten, wenn man so will, den „Content“ von Schule in Form von Lehrplänen und der Bereitstellung von Lehrpersonal, die Kommunen, um im Bild zu bleiben, „Hardware“ und „Betriebssystem“ in Form von Schulbauten, technischer Ausrüstung und der Stellung des technischen und des Verwaltungspersonals der Schulen.
- Die Bundesagentur für Arbeit und ihre örtlichen Arbeitsagenturen finanzieren die Berufsberatung gem. §§30 ff. SGB III aus ihrem Haushalt. Besondere Maßnahmen zur Berufsorientierung und der Förderung der Berufsausbildung gem. §§ 48 ff. SGB III werden ebenfalls aus dem Haushalt der Bundesagentur bestritten.
- Die Jobcenter verfügen über Mittel sowohl für Personal- und Sachkosten als auch für Eingliederungsmaßnahmen in einem weiten Sinne, wozu auch Maßnahmen zur Berufsorientierung, zur Berufsvorbereitung und zur Förderung der Aufnahme einer Ausbildung gehören können.

Wichtig ist hier, dass nur junge Menschen, die nach dem SGB II leistungsberechtigt sind, also selbst oder über ihre Familie Arbeitslosengeld II beziehen, Adressaten der Leistungen von Jobcentern sein können.

- Die Jugendämter der Kommunen finanzieren sich und ihre Arbeit meist überwiegend aus dem Mitteln des kommunalen Haushalts, wobei es hier Unterschiede zwischen den Bundesländern geben kann. Auch weitere kommunale Aktivitäten zur Förderung der Ausbildung, die in manchen Städten und Landkreisen auch außerhalb der Jugendämter, etwa bei der Wirtschaftsförderung angesiedelt sein können, werden aus dem Kommunalhaushalt finanziert.
- In den letzten Jahren bedeutender geworden ist die Finanzierung von Maßnahmen aus Mitteln der Länder und des Bundes. Fast alle Bundesländer haben größere oder kleinere Programme aufgelegt, über die Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen auf dem Weg in die Berufsausbildung finanziert werden können, oft mit Ko-Finanzierung des Europäischen Sozialfonds. Vor Ort durchgeführt werden diese Maßnahmen meist von Kommunen oder Bildungsträgern, in einigen Fällen fließen die Programmmittel auch den Schulen zu. Der Bund selbst legt immer wieder eigene Programme zur Förderung in diesem Bereich auf. Meist sind diese quantitativ sehr begrenzt und auf Projekte mit besonders innovativem Charakter ausgerichtet.

Schon in dieser sehr knappen Beschreibung wird deutlich, dass jeder der Akteure im Politikfeld Übergang Schule-Beruf durchaus einige Ressourcen einbringen kann. Es sind damit aber auch Konflikte und Dilemmata verbunden, insofern Akteure versucht sein können, bei der Finanzierung auf die jeweils anderen zu verweisen und die „eigene Kasse“ zu schonen, zumal gerade die Kommunen mit einem besonders hohen Anteil von förderbedürftigen jungen Menschen oft strukturschwache Kommunen mit einer besonders schwierigen Haushaltssituation sind.

Der Gedanke an die Bildung von Finanzierungspools, in die jeder Partner bestimmte Mittel einbringt und die dann flexibel und problemangemessen verwendet werden können, liegt nahe. In der Praxis scheitert dies aber meist an haushaltsrechtlichen Bestimmungen. Insofern ist der komplexe Übergangsbereich zugleich auch ein Flickenteppich bei der Finanzierung von Maßnahmen, von Personal- und Sachkosten. Andererseits bietet die Vielfalt von Finanzierungen durchaus eine Erweiterung von lokalen Optionen, insofern sich verschiedene Finanzierungen ergänzen können, wenn man sie intelligent verknüpft. Dies erfordert allerdings ein gewisses Maß an Kreativität bei den Verantwortlichen vor Ort und eine hohe Kompetenz in der Bewirtschaftung von Projektfördermitteln und der jeweiligen Etats.

Jugendberufsagenturen und kommunales Übergangsmanagement

Seit 2013 werden in vielen Regionen „Jugendberufsagenturen“ installiert, in denen die Aufgaben von Jobcenter, Jugendämtern und Berufsberatung der Arbeitsagentur in der Unterstützung von Jugendlichen und jungen Menschen gebündelt werden sollen.⁷

In gewisser Form wurden damit Konzepte wiederbelebt, die vor der Einführung des SGB II in einzelnen Städten Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts als gemeinsame Anlaufstellen von Sozial-, Jugend- und Arbeitsämtern geschaffen worden waren, z. B. in Köln, Offenbach oder Wiesbaden.⁸ Diese Modelle waren seinerzeit durchaus erfolgreich. Auch damals ging es um die Überwindung institutioneller Brüche und Dienstleistungslücken durch die Zusammenführung von Kompetenzen und Ressourcen im Interesse der jungen Menschen. Die Einführung des SGB II beendete diese Kooperationsmodelle weitgehend. Zwar waren nun in den Jobcentern die Aufgaben der vormaligen Sozialhilfe mit denen der Arbeitsförderung zusammengeführt worden. Das Verhältnis der Jobcenter zu den Leistungen des SGB III im Bereich der Berufsberatung blieb jedoch lange ungeklärt. Bei den Prioritäten der Bundesagentur für Arbeit gerieten die Angelegenheiten der Berufsberatung für benachteiligte Jugendliche vor allem in der ersten Phase der Umsetzung der „Hartz“-Reformen deutlich ins Hintertreffen.

Die Jugendhilfe neigte zuweilen sogar dazu, die Jugendberufshilfe als eine ganz in den Bereich der Jobcenter übergegangene Aufgabe aus ihrem Kanon zu streichen (*Münder/Hofmann 2017*). Es dauerte einige Jahre, bis man die Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf allen Seiten wiederentdeckte. Beim Konzept der Jugendberufsagenturen ist sie allerdings verbunden mit einem deutlich stärkeren Gestaltungsanspruch der Bundesagentur für Arbeit, die ganz offenkundig Kompetenzen in der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und auch verlorenes Terrain in der Profilierung gegenüber Jobcentern und Kommunen zurückgewinnen möchte.

Unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen kann die Einrichtung einer Jugendberufsagentur allerdings nicht zu einer wirklichen Verschmelzung der verschiedenen Aufgabenfelder führen. In letzter Instanz ist auch in einer Jugendberufsagentur jede Behörde weiter voll für die eigenen Leistungen verantwortlich, auch wenn diese in einem gemeinsamen Rahmen erbracht werden. In aller Regel verfügen Jugendberufsagenturen auch nicht über eigenes Personal, sondern arbeiten mit Mitarbeitenden, die von den beteiligten Behörden dorthin entsandt werden.

⁷ Ein gewisse Pionierrolle hatte bei diesem Modell die Stadt Hamburg (*Bürgerschaft Hamburg 2012*).

⁸ In Köln unter dem Titel „Junges Köln“, in Offenbach und Wiesbaden als „Jugendagentur“, jeweils auch räumlich und in Teams unter einheitlicher Leitung zusammengefasst. In diesen Städten waren es besondere politische und personelle Konstellationen, die dem Willen zur Kooperation zwischen Kommunen (Sozialhilfe, Jugendhilfe) und Arbeitsagenturen in so konsequenter Weise zum Durchbruch verholfen hatten. In mancher Hinsicht waren diese Modelle auch Impulsgeber für die „Hartz-4“-Reform mit den Prinzipien der „Hilfen aus einer Hand“ und des „Förderns und Forderns“.

Es bleibt in Jugendberufsagenturen bei unterschiedlichen Rechtskreisen mit jeweils eigener institutioneller Verankerung, damit verbunden auch die besonderen Restriktionen des Datenschutzes beim Austausch fallbezogener Information. Es bleiben auch jeweils besondere Rechte und Pflichten für die jungen Menschen in den einzelnen Rechtskreisen. Dennoch – eine gute rechtskreisübergreifende Abstimmung, die Verkettung der Leistungen der einzelnen Träger und gut gestaltete Übergänge zwischen den Rechtskreisen sind der richtige Weg, um wirksame Hilfe auch für Jugendliche mit komplexen Problemlagen zu ermöglichen und zu verhindern, dass Jugendliche im Niemandsland zwischen den Zuständigkeiten verloren gehen.

Ideal ist, wenn es gelingt, die Hilfe- und Integrationsplanung übergreifend abzustimmen, Leistungsketten zu organisieren und die Ressourcen der Rechtskreise zu bündeln. Dass dies dort besonders gut gelingen kann, wo es ein übergreifendes Arbeitskonzept gibt, die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Stellen gut und verbindlich strukturiert ist und es gegenüber den jungen Menschen einen gemeinsamen Auftritt gibt, liegt auf der Hand. Ob man dafür tatsächlich in ein gemeinsames Gebäude zieht, ist letzten Endes nach den örtlichen Gegebenheiten zu entscheiden.

Eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile der Zentralisierung von Diensten ist sinnvoll, vor allem im ländlichen Raum. Auch das Prinzip der Sozialraumorientierung kann gegen eine Zentralisierung von Diensten sprechen. Es bedarf deshalb für die Wahl der Organisationsform einer Jugendberufsagentur einer sorgfältigen Analyse vor Ort. Wichtig scheint mir auch, dass die kommunale Sozial- und Jugendhilfeplanung gut in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess eingebunden ist.⁹ Darüber hinaus sollte man darüber nachdenken, betroffene Jugendliche und Ausbildungsbetriebe in Form von Beiräten, Entwicklungsworkshops und Feedbackforen in die Planungen örtlicher Strukturen einzubeziehen.

Es gibt für die rechtskreisübergreifende Kooperation und das Management von Übergängen keinen Königsweg. Verschiedene Organisationsmodelle können sinnvoll sein – von der Bündelung der Dienste unter einem Dach bis hin zu dezentral organisierten Netzwerken, die aber gleichwohl ein hohes Maß an Gemeinsamkeit und Verbindlichkeit in der Arbeit mit jungen Menschen am Übergang Schule-Beruf aufweisen können. Voraussetzung einer guten Kooperation ist in jedem Fall, dass es gelingt, alle lokalen Akteure für das gemeinsame Anliegen zu mobilisieren und wechselseitige Transparenz und Vertrauen herzustellen. Dabei ist anzuerkennen und zu respektieren, dass die einzelnen Akteure eigene Interessen haben, besonderen Handlungslogiken und Rechenschaftspflichten unterliegen. Im Übrigen sind auch freie Träger und Bildungsträger wichtige und zuweilen durchaus artikulationsstarke Akteure in der Arena zwischen Schule, Ausbildungssystem und Arbeitsmarkt.

⁹ Siehe auch die Stellungnahme „Erfolgsmerkmale guter Jugendberufsagenturen“ des Deutschen Vereins: <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2016-erfolgsmerkmale-guter-jugendberufsagenturen-2285,756,1000.html>

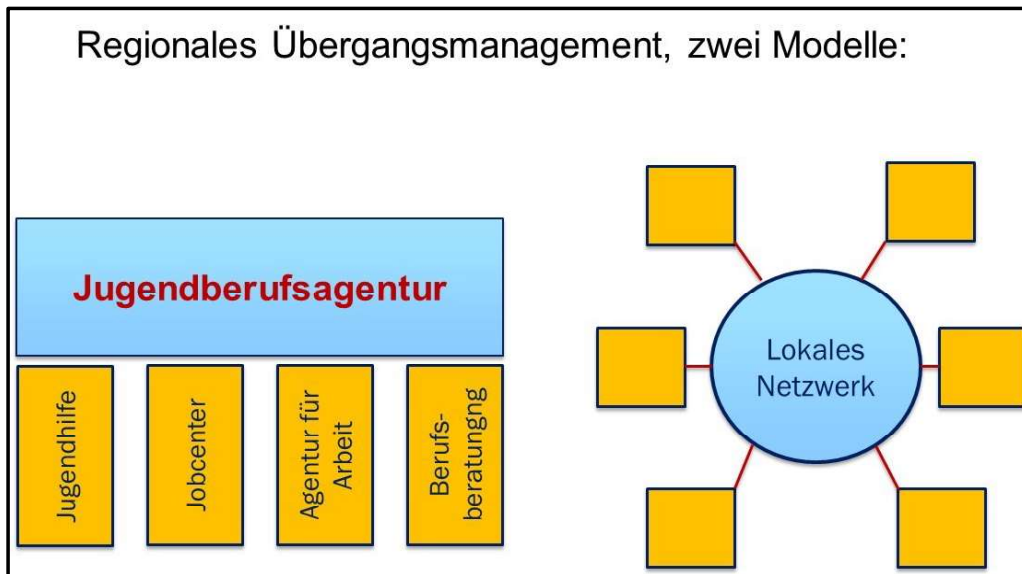


Schaubild 5

Datenschutz

Die Belange des Datenschutzes setzen der Zusammenarbeit von Behörden und Diensten Grenzen. Dies gilt auch bei der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Jobcentern, Arbeitsagenturen, Schulen, Kammern, Unternehmen, Ausbildungsbetrieben und Bildungsträgern. Der Datenschutz muss allerdings in keiner Weise ein Hindernis für eine gute Kooperation der verschiedenen Stellen sein. Mit ausreichendem Wissen zu den Datenschutzregeln und einem hinreichenden Problembewusstsein bei den professionell Handelnden lässt sich wirksame Kooperation mit den Belangen des Datenschutzes vereinbaren.

Bei der Zusammenarbeit zwischen Jobcenter, Agentur für Arbeit und dem Jugendamt zur beruflichen und gesellschaftlichen Integration von (benachteiligten) Jugendlichen geht es im Kern um eine Kooperation, die in § 18 SGB II definiert ist. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung als Recht des Einzelnen ist auch in diesem Kontext durchweg zu beachten und insbesondere das Sozialgeheimnis in § 35 SGB I zu wahren. Die Sicherstellung eines rechtskreisübergreifenden und datenschutzkonformen Datenaustauschs muss stets im Blick behalten werden. Für den Austausch von integrationsrelevanten Sozialdaten gelten die Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie die Befugnisse aus den Sozialgesetzbüchern. Das bedeutet vereinfacht gesagt, dass Informationen nur dann ausgetauscht werden dürfen, wenn entweder eine gesetzliche Übermittlungsbefugnis wie z.B. in § 69 SGB X besteht und einschlägig ist oder aber wenn der Jugendliche freiwillig in die Übermittlung eingewilligt hat. Die Herausforderung besteht dabei auch darin, Besonderheiten, wie z.B. den besonderen Vertrauensschutz gem. § 65 SGB VIII in der

persönlichen und erzieherischen Hilfe bei der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Aufgrund der Komplexität ist es in der Praxis daher unumgänglich, sich vertieft und detailliert mit dem Thema Datenschutz auseinanderzusetzen.¹⁰

Fazit und Zusammenfassung

Kooperative Aufgabenerledigung und die Arbeit in Netzwerken haben in der sozialen Arbeit schon immer eine große Rolle gespielt. Sie werden allerdings mit der zunehmenden Komplexität der gesellschaftlichen Verhältnisse und der sozialen Probleme wichtiger. Dies stellt die Politik, die Führung von Behörden und sozialen Dienstleistungsorganisationen, nicht zuletzt aber auch die in diesem Feld arbeitenden Professionellen vor Herausforderungen. Die Arbeit in Netzwerken macht es notwendig, die Sicherheit, die ein geschlossenes System von Aufgaben, Regeln und Arbeitsformen den darin Arbeitenden gewähren kann, zumindest ein Stück weit aufzugeben und sich auf eine verbindliche Kooperation einzulassen mit Kolleginnen und Kollegen, die aus einer anderen professionellen Perspektive auf den gemeinsamen Gegenstand, Jugendliche im Übergang von der Schule in den Beruf blicken, auf eine andere Wissensbasis zurückgreifen und sich zumindest teilweise an anderen professionellen Standards und Regeln der Arbeitsorganisation orientieren.

Das Praxisfeld der Begleitung und des „Managements“ des Übergangs Schule-Beruf zeigt wie nur wenige andere auf der einen Seite die Komplexität der institutionellen Strukturen, in denen Schulen, Arbeitsagenturen, Jobcenter und soziale Dienste die dieses Feld bearbeiten. Auf der anderen Seite wird aber auch die Notwendigkeit einer strukturierten und verbindlichen Kooperation der verschiedenen Akteure deutlich, um alle vorhandenen Ressourcen für die Unterstützung von Jugendlichen zu mobilisieren.

Dabei ist es wichtig, die jeweiligen lokalen Besonderheiten in den Städten und Kreisen mit ihren unterschiedlichen Traditionen und Kulturen der Kooperation und ihren Akteurskonstellationen zu berücksichtigen.

Literatur

Arbeitshilfe zur Sozialdatenschutz (2016), Arbeitshilfe zum Sozialdatenschutz in Jugendberufsagenturen, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Aus-Weiterbildung/Jugendberufsagenturen/arbeitshilfe-zum-sozialdatenschutz-in-jugendberufsagenturen.pdf;jsessionid=5A4B205FE5E9F290E0B44FD626A4BD22?__blob=publicationFile&t=3 (05.03.2023).

¹⁰ Das Thema des Datenschutzes im Bereich sozialer Dienste kann an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Sehr instruktiv und hilfreich für die Praxis ist die Arbeitshilfe zum Datenschutz in Jugendberufsagenturen (2016), die von der Bundesagentur für Arbeit in Abstimmung mit den beteiligten Bundesministerien, dem Deutschen Verein für öffentliche und soziale Fürsorge, den kommunalen Spitzenverbänden sowie den Datenschutzbeauftragten des Bundes und von verschiedenen Bundesländern erarbeitet wurde (siehe Literaturverzeichnis).

Baethge, M./Solga, H./Wieck, M. (2007), Berufsbildung im Umbruch, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung (Netzwerk Bildung).

BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2022), Datenreport 2020, Bonn, https://www.bibb.de/datenreport/de/datenreport_2022.php (05.03.2023).

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2012), Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft – Einrichtung einer Jugendberufsagentur, Drucksache 20/4195 vom 15.05.2012, http://www.perspektive-berufsabschluss.de/downloads/Downloads_Begleitung_Uebergangsmanagement/drucksache_senat_jugendberufsagenturHH.pdf (05.03.2023).

Deutscher Verein (2015), Unterstützung am Übergang Schule – Beruf. Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII, Berlin, <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungen-stellungnahmen-2015-unterstuetzung-am-uebergang-schule-beruf-empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-eine-gelingende-zusammenarbeit-an-den-schnittstellen-der-rechtskreise-sgb-ii-sgb-iii-und-sgb-viii-1859,604,1000.html> (05.03.2023).

Deutscher Verein (2022), Empfehlungen des Deutschen Vereins zur qualitativen Weiterentwicklung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit von SGB II, SGB III, SGB VIII und SGB IX, Berlin, <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2022-empfehlungen-des-deutschen-vereins-zur-qualitativen-weiterentwicklung-der-rechtskreisuebergreifenden-zusammenarbeit-von-sgb-ii-sgb-iii-sgb-viii-und-sgb-ix-4640,2475,1000.html> (05.03.2023).

Hinte, W./Litges, G./Springer, W. (1999): Soziale Dienste: vom Fall zum Feld – soziale Räume statt Verwaltungsbezirke, Berlin.

Janda, C. (2021), Prävention verankern. Verfassungsrechtliche Konsequenzen aus dem Verbot der Benachteiligung aufgrund sozialer Herkunft, Materialien zur Prävention, Band 21, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Kühnlein, G. / Klein, B. (2010), Kommunales Übergangsmanagement – Handlungsbedarf, Reichweite und Grenzen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2/3, 2010, S. 155-162.

Mailk, F. (2009), Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 5. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Haupt.

Münder, J. / Hofmann, A. (2017), Jugendberufshilfe zwischen SGB II, SGB III und SGB VIII, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

OECD (2019), Implementing social protection strategies. Lessons from the EU-SPS-Programme, Paris: OECD.

Oppen, M. (2006), *Dynamisches Netzwerkmanagement durch Fehlerfreundlichkeit und Reflexion*; Berlin: Netzwerk EundC, <http://www.eundc.de/pdf/31007.pdf> (05.03.2023).

Sachße, C. / Tennstedt, F. (1988), *Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland, Band 2*, Stuttgart: Kohlhammer.

Schulze-Böing, M. (2002), *Lokale Beschäftigungspolitik – Aufgabe der Kommunen, Bausteine guter Praxis*; Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung / KGST: *Netzwerk Kommunen der Zukunft, Produkte der Netzwerkarbeit*, Bd. 14-3, Offenbach am Main, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Kommunen_lokale_Beschaefigungsfoerderung_Netze.pdf (05.03.2023).

Schulze-Böing, M. (2016): *Kommunales Übergangsmanagement. Strukturierte Praxis zwischen Schule und Ausbildungsmarkt*. in: *dreizehn, Zeitschrift für Jugendsozialarbeit*, Nr. 16, November 2016, S. 15-19, http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/KVJS_dreizehn_Nr16_web.pdf (05.03.2023).

Simon, T. (2006), *Kommunale Netzwerke Als Voraussetzung zur Förderung der Entwicklungschancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten*, Berlin: Netzwerk EundC, <http://www.eundc.de/pdf/03702.pdf> (05.03.2023).

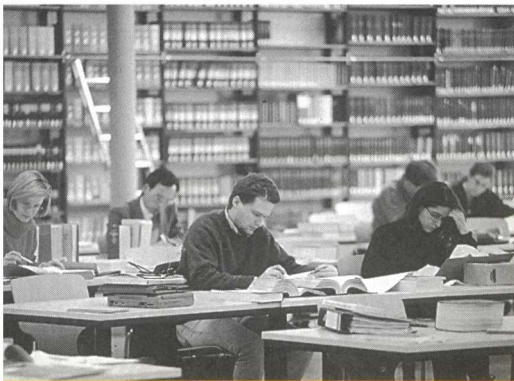
Stöbe-Blossey, S./ Brussig, M./ Ruth, M./ Schulz, S.-E. (2019), *Der komplexe Sozialstaat: Eine Heuristik zur Rekonstruktion von Schnittstellen*, *Sozialer Fortschritt* 10/2019, Jg. 68, 749-768.

Willke, H. (2006), *Systemtheorie. Teil: 1. Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, 6. Auflage, Konstanz: UVK-Verlag.



Constanze Janda (Hrsg.)

**Wege zur nachhaltigen Verankerung von Präventionsketten
in Kommunen**



Speyerer Arbeitsheft Nr. 259

Wege zur nachhaltigen Verankerung von Präventionsketten in Kommunen

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem „Speyerer Arbeitsheft“ <i>Constanze Janda</i>	IV
Vorwort <i>Markus Büchel / Marc von Krosigk</i>	VII
Ansätze zur Verbesserung der Situation von Kindern und Jugendlichen in Armutslagen im Kontext aktueller Herausforderungen <i>Silke Tophoven</i>	11
Rechtskreisübergreifende Kooperationsgebote im Sozialrecht <i>Constanze Janda</i>	23
Kommunale Präventionsketten: Eine Chance zur Stärkung benachteiligter Kinder und Jugendlicher hinsichtlich effektiver Wahrnehmung ihrer Grundrechte? <i>Christina Wieda</i>	39
Resilienzkonstellationen stärken. Ansatzpunkte für lokale Strategien gegen Kinderarmut <i>Johannes Schütte</i>	55
Bildungsbenachteiligung und soziale Ungleichheit – Präventionsketten als Lösung? <i>Jörg Fischer</i>	65
Kooperation und Integration von Diensten – Herausforderung für lokale Sozialpolitik: Das Beispiel des Übergangs von Schule in den Beruf <i>Matthias Schulze-Böing</i>	71
Transfer bereichsübergreifender Netzwerkstrukturen in den kommunalen Alltag <i>Heinz-Jürgen Stolz</i>	89
Hemmnisse bei der Gestaltung kommunaler Netzwerke und rechtskreisübergreifender Kooperationskontexte <i>Carmen Hack</i>	99
Wie kann eine nachhaltige Verankerung von kommunalen Präventionsketten gelingen? Antworten aus der fachlichen Begleitung von Kommunen in Nordrhein-Westfalen <i>Alexander Mavroudis</i>	109
Datengestützte Befähigungspartnerschaften? Ansatz zur Verbesserung der Kooperation und Kommunikation vor Ort <i>Georg Cremer</i>	119