



### Sperrvermerk

Diese Arbeit enthält Daten und Überlegungen, die nicht oder nur mit Einverständnis der Autorin für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Daher soll sie nur Gutachtern der Arbeit sowie anderen Professoren und Lehrkräften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg auf Nachfrage zugänglich gemacht werden.

Weitere Personen können auf Nachfrage bei der Autorin gegebenenfalls Einsicht erhalten.

Hamburg, den 10. April 2012

Melanie Schlotzhauer

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
1. Zielsetzung und Vorgehensweise .....	8
2. Marktanalyse am Übergang Schule-Beruf aus betrieblicher Sicht .....	11
2.1 Der Übergang Schule-Beruf in Hamburg: Maßnahmen und Reformen .....	11
2.1.1 Vom Übergangssystem zu den Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf.....	11
2.1.2 Reformprozess der beruflichen Bildung in Hamburg 2008-2011 .....	14
2.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	17
2.2.1 Der Hamburger Ausbildungsmarkt und die Entwicklungen der Schülerzahlen .	17
2.2.2 Die Situation der Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt in Hamburg.....	19
2.2.3 Die Auswirkungen der UN- Behindertenrechtskonvention.....	21
2.3 Einflussmöglichkeiten der Anspruchsgruppen .....	22
2.3.1 Maßnahmeträger: Bundesagentur für Arbeit, team.arbeit.hamburg und das Hamburger Institut für berufliche Bildung .....	22
2.3.2 Leistungsempfänger: Nutzer auf dem Weg ins Erwachsen werden.....	25
2.4 Wettbewerbsintensität am Übergang Schule-Beruf .....	27
2.4.1 Potenzielle neue Anbieter .....	27
2.4.2 Akteure auf dem Beschaffungsmarkt .....	30
2.4.3 Akteure auf dem Absatzmarkt .....	34
2.4.4 Bedrohung durch Ersatzleistungen.....	36
2.4.5 Wettbewerber am Übergang Schule-Beruf.....	40
3. Potenziale und Optionen aus der Marktanalyse .....	44
3.1 Lebenszyklus- und Positionsanalyse für Dienstleistungen und Anbieter.....	44
3.1.1 Lebenszyklus von Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf .....	44
3.1.2 Positionierung der Anbieter: Zielgruppenansprache und Maßnahmenpalette...	50
3.1.3 Die strategische Bedeutung des Marketings im Vergabeprozess .....	53
3.2 Strategische Potenziale und Optionen aus der Lebenszyklusanalyse.....	54
3.2.1 Die Einführungsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter .....	54

3.2.2 Die Wachstumsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter .....	57
3.2.3 Reife- und Sättigungsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter .....	59
3.2.4 Die Rückgangphase: Potenziale und Optionen für Anbieter .....	60
3.3 Strategische Potenziale und Optionen aus der Positionierungsanalyse.....	61
3.3.1 Anbieter mit einer Zielgruppe.....	61
3.3.2 Anbieter mit zwei Zielgruppen .....	63
3.3.3 Anbieter mit drei Zielgruppen.....	65
3.3.4 Anbieter mit vier Zielgruppen.....	67
3.4 Der Wettbewerb zwischen den Anbietern.....	68
3.4.1 Wettbewerb und Vergaben .....	68
3.4.2 Das Spannungsfeld: Betriebliche Effizienz, Individualisierung und Standardisierung.....	70
3.4.3 Wettbewerb um Qualität im Rahmen von Vergabeprozessen .....	71
4. Zusammenfassung: zentrale strategische Fragen.....	73
Anhang.....	75
Literatur .....	79
Eidesstattliche Versicherung .....	88

## Abkürzungsverzeichnis

AAHH	Agentur für Arbeit Hamburg
AGH	Arbeitsgelegenheiten nach SGB II
ajw	autonome Jugendwerkstätten
Alraune	Alraune gGmbH
AuA	Ausbildung und Arbeit Plus GmbH
AvDual	duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen
AWO	AWO Jugend- und Bildungswerk der Arbeiterwohlfahrt
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAMBI	begleitete Berufsausbildung für Rehabilitanden in Betrieben
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
bbhe	Berufsbildungszentrum für den Hamburger Einzelhandel e.V.
BBiG	Berufsbildungsgesetz
bbw	Berufsbildungswerk Hamburg GmbH
BerEb	Berufseinstiegsbegleitung
BerI	Bergedorfer Impuls GmbH
BI	Beruf und Integration Elbinsel GmbH
BIBB	Bundesinstitut für berufliche Bildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BSB	Behörde für Schule und Berufsbildung
BUZ	Beratungs- und Unterstützungszentrum für Sinnes- und Körperbehinderte
BVB-Reha	Berufsvorbereitung für Rehabilitanden
BVJ	schulisches Berufsvorbereitungsjahr
DAA	Deutsche Angestellten Akademie GmbH
DEKRA	Dekra Akademie
FAW	Fortbildungsakademie der Wirtschaft GmbH
FdW	Förderung der Weiterbildung
Grone	Grone Bildungszentrum für Gastronomie und Ernährung sowie Grone Netzwerk GmbH
GWB	Gesetz über Wettbewerbsbeschränkungen
HAA	Hamburger Arbeitsassistenz
HAM	Hamburger Ausbildungsmodell
HAP	Hamburger Ausbildungsplatzprogramm
HIBB	Hamburger Institut für berufliche Bildung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IB	Internationaler Bund gGmbH
IBV	Interessenbekundungsverfahren

JB	Jugendbildung Hamburg GmbH
JBH	Jugendberufshilfe
JW	Junge Werkstatt-bbw Hamburg GmbH
Kfix	Fixkosten
Kges	Gesamtkosten
KOM	KOM Gesellschaft für Kompetenzentwicklung g mbH
Kvar	variable Kosten
LEB	Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung
LHO	Landeshaushaltsordnung der Freien und Hansestadt Hamburg
NPO	Non-Profit-Organisation
P	Preis
passage	Passage-Gesellschaft für Arbeit und Integration GmbH
Rackow	Rackow Schule gGmbH
Reha	Maßnahmen für Menschen mit Behinderung und/oder dem Status eines Rehabilitanden
Reha-Aus	Berufsausbildung für Rehabilitanden bei Bildungsträgern
REZ	regionales Einkaufszentrum der Bundesagentur für Arbeit
SBB	SBB Kompetenz gGmbH
SGB	Sozialgesetzbuch
t.a.h.	team.arbeit.hamburg (gemeinsame Einrichtung nach SGB II)
TN	Teilnehmer
TÜV	TÜV Nord
U	Umsatz
VOL/A	Vergabeordnung für Leistungen/ Teil A, Dienstleistungen
WHDI	Wo Handwerk da Innung Bildungs GmbH

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 : Übergangsmöglichkeiten für Jugendliche nach der allgemeinbildenden Schule.....	11
Abb. 2 : Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf in Hamburg ..	14
Abb. 3 : Schülerentwicklung bis 2015, ab 2011 Schätzung.....	17
Abb. 4 : Ausbildungsverträge nach Ausbildungsbereichen .....	18
Abb. 5 : Bevölkerung nach Qualifikation und Alter in Hamburg 2007 .....	20
Abb. 6 : Macht, Legitimität und Dringlichkeit der Maßnahmeträger .....	24
Abb. 7 : Beispielrechnung kritische Losanzahl für BaE .....	30
Abb. 8 : Verwendete Haushaltsmittel 2008-2010 in den Bereichen Berufseinstiegsbegleitung, außerbetriebliche Berufsausbildung, HAP und JBH.....	31
Abb. 9 : Beginn und aktuelle Platzzahl der Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf sowie Anbieter .....	32
Abb. 10 : Marktanteile der einzelnen Arbeitsmarktdienstleistungen nach Maßnahmeplätzen 2008 und 2012 .....	33
Abb. 11 : Zuweisungen in die Maßnahmen am Übergang Schule- Beruf und Teilnehmerwerbung .....	35
Abb. 12 : sozialrechtliches Dreieck der Arbeitsmarktmaßnahmen am Übergang Schule-Beruf .....	36
Abb. 13 : Eigenschaftsprofil Orientierungsmaßnahmen .....	38
Abb. 14 : Eigenschaftsprofil Ausbildungsmaßnahmen .....	39
Abb. 15 : Überblick über die Anbieter am Markt Abb. Konkurrenzanalyse der Anbieter und ihrer Angebote .....	43
Abb. 16 : Lebenszyklus der Arbeitsmarktdienstleistungen in der Branche .....	47
Abb. 17: Positionierung der Anbieter nach Zielgruppen .....	52
Abb. 18: Angebotspalette der Anbieter mit einer Zielgruppe nach Maßnahmen und Lebenszyklus .....	62
Abb. 19: Angebotspalette der Anbieter mit zwei Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus .....	64
Abb. 20: Angebotspalette der Anbieter mit drei Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus .....	66
Abb. 21: Angebotspalette der Anbieter mit vier Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus .....	67
Abb. 22 : Qualitätsmessung im Vergabeverfahren .....	71
Abb. 23 : Anhang 1: Übersicht über alle Berufe und Berufsfelder der Maßnahmen .....	75
Abb. 24 : Anhang 2: Maßnahmen, Zielgruppen, Art und Zusammenarbeit mit den Maßnahmeträgern sowie Anteil der betrieblichen Phasen.....	77
Abb. 25 : Anhang 3: Wege und Ausbildung und Beruf 2008 und 2012 .....	78

## 1. Zielsetzung und Vorgehensweise

Nach der Schulzeit ist für viele junge Menschen<sup>1</sup> der erfolgreiche Abschluss einer Berufsausbildung von entscheidender Bedeutung für ihren weiteren Lebensweg. Gelingt es nicht, einen entsprechenden Abschluss zu erwerben, so besteht die Gefahr, im späteren Arbeitsleben geringer entlohnte Tätigkeiten auszuüben, weniger Aufstiegschancen zu haben und im weiteren Lebenslauf häufiger Transferleistungen zu beziehen (Bertelsmann Stiftung, 2008a, 313). Ein reibungsloser Übergang ist vor allem für diejenigen eine Herausforderung, die das Schulsystem mit höchstens einem Hauptschulabschluss verlassen, die sogenannten Benachteiligten<sup>2</sup>. Zusätzliche Schwierigkeiten haben junge Menschen mit Migrationshintergrund (Krone, 2010, 22). Die Hamburger Situation weicht hierin nicht vom Bund ab<sup>3</sup>.

Um die Integration dieser Jugendlichen in Ausbildung zu ermöglichen, wurden bundesweit, zwei Maßnahmetypen geschaffen und mit föderalen Akzenten ausgestaltet: Zum einen handelt es sich um eine Reihe von Bildungsgängen, deren Ziele in der **Berufsorientierung sowie der Ausbildungs- und der Berufsvorbereitung** liegen (sog. Maßnahmen im Übergangssystem)<sup>4</sup>. Zum anderen handelt es sich um **außerbetriebliche Berufsausbildungen**, die auf der Angebotsseite des Ausbildungsmarktes die Anzahl der Ausbildungsplätze erhöhen. Beide werden hier unter dem Begriff der

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form verwandt. Frauen sind gleichwohl gemeint.

<sup>2</sup> Benachteiligt sind gemäß der Definition der Bundesagentur für Arbeit „noch nicht ausbildungsreife Jugendliche, junge Menschen mit fehlender Berufseignung, [...] mit Lernbeeinträchtigung, [...] sozial Benachteiligte, sowie [...] Jugendliche, deren Ausbildungs- und Arbeitsmarktchancen durch die Förderung ihrer beruflichen Handlungsfähigkeit erhöht werden können [...] sowie Jugendliche mit individuellem Förderbedarf, die ohne besondere Hilfen keinen Zugang zu Ausbildung und Arbeit finden und ihre soziale, berufliche und persönliche Integration in die Gesellschaft nicht allein bewältigen können“ (Bertelsmann Stiftung 2008a, 17). Hinzu kommen Jugendliche, die auf Grund einer Behinderung besonderer Unterstützung bedürfen.

<sup>3</sup> Vergl. Kapitel 2 und 3

<sup>4</sup> zur Definition Kapitel 2.2.1

## **„Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf“**

zusammengefasst. Das gesamte System steht in der Kritik, weil es aus einer unüberschaubar großen Anzahl von Einzelmaßnahmen besteht, welche nicht aufeinander abgestimmt sind. Die betroffenen Jugendlichen verbringen im Durchschnitt knapp zwei Jahre im System, ohne in Ausbildung und Arbeit integriert zu werden (vergl. Tilly, Geier, 2010; Krone, 2010; BiBB, 2008).

Dieser Kritik wollen die Maßnahmeträger und die politisch Verantwortlichen in Hamburg mit einer umfassenden Reform der Strukturen, Instrumente und Maßnahmen der beruflichen Bildung begegnen (Drucksache 19/8472), um ein kohärentes Fördersystem zu schaffen. Betroffen sind damit auch die in diesem Feld tätigen Dienstleistungsunternehmen, fast ausnahmslos Nonprofit-Organisationen (NPO), als Anbieter von „Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang“. In die Konzeption der Reform sind sie nicht eingebunden, weil das Feld der staatlichen Steuerung unterliegt. Anders als in der Jugendhilfe gibt es keine korporatitischen Verhandlungsstrukturen. So blicken die Anbieter von außen auf Reformen und Umgestaltungen des Systems, ohne dass ihre Kompetenzen einbezogen würden. Wollen sie ihre Angebote erhalten, müssen sie ihre Unternehmensplanung strategisch überdenken (Bruhn, 2012, 130), da die Maßnahmen im Rahmen von öffentlichen Wettbewerbsverfahren vergeben werden. In diesem Sinne nähern sich die Anbieter und auch diese Arbeit der Reform mit dem Blick von außen.

**Zielsetzung der Arbeit** ist erstens eine Marktanalyse im Segment der „Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf“ im Kontext der Reform der beruflichen Bildung in Hamburg sowie zweitens darauf aufbauend die Entwicklung von strategischen Optionen und Potenzialen aus betrieblicher Sicht. Ausgangspunkt ist die Sicht von Porter, die besagt dass Strategieformulierung in erster Linie bedeutet, sich dem Wettbewerb zu stellen (vergl. Porter, 1979, 7)<sup>5</sup>. Grundlage für Teil 1 ist eine umfassende Literaturanalyse.

---

<sup>5</sup> Im Gegensatz dazu geht der Ansatz der Kernkompetenzen von der ressourcenorientierten Strategieentwicklung aus (vergl. Fearn, Schott, 2010). Diese findet hier keine Anwendung, da der Blick auf den Markt und nicht in die Unternehmen gelenkt werden soll.

Im **ersten Teil** (Kapitel 2) wird die **Marktanalyse** durchgeführt. Sie soll als Informationsgrundlage aus betrieblicher Sicht einem Überblick über die Struktur des Marktes, sein gesellschaftliches Umfeld, der darin wesentlichen Stakeholder und der Wettbewerbsintensität dienen. Dazu werden im Kapitel 2.1 die Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf und der Reformprozess sowie die zukünftige Struktur des Systems beschrieben. Kapitel 2.2 geht auf die wesentlichen Einflussfaktoren des gesellschaftlichen Umfeldes im Hinblick auf das Marktumfeld ein. Die Stakeholderanalyse in Kapitel 2.3 arbeitet die Interessen und Einflussmöglichkeiten der Maßnahmeträger und der Leistungsempfänger auf der Grundlage des Stakeholder-Value-Ansatzes (vergl. Stötzer, 2009, 132) heraus. Im Kapitel 2.4 erfolgt eine Analyse der Wettbewerbsintensität unter Anwendung von Porters „Fünf Kräften“ in der von Bruhn vorgeschlagenen Modifikation für NPO (Bruhn, 2012, 116 ff.), da die Wettbewerbskräfte die Attraktivität einer Branche bestimmen (Porter, 2000, 28).

Auf dieser Grundlage werden im **zweiten Teil** die **strategischen Potenziale und Optionen für Anbieter** von Dienstleistungen im Übergang Schule-Beruf entwickelt. Als Potenziale werden Entwicklungsmöglichkeiten für Anbieter aufgefasst. In Kapitel 3.1 wird eine Lebenszyklusanalyse der Dienstleistungen mit einer Positionierungsanalyse der Unternehmen verbunden, so dass Aussagen zu den wesentlichen strategischen Stoßrichtungen für die Anbieter und die Dienstleistungen herausgearbeitet werden. In Kapitel 3.2 werden die Auswirkungen der Zuordnung der Dienstleistung in Lebenszyklusphasen in Bezug auf die Strategie und den Wettbewerb der Anbieter dargestellt. Kapitel 3.3 fasst die Ergebnisse der Positionsanalyse unter dem Blickwinkel strategischer Herausforderungen für die Anbieter zusammen. Die Vergabeverfahren und die daraus resultierende Konkurrenzsituation der Anbieter werden in Kapitel 3.4 vertieft. Kapitel 4 schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und den zentralen strategischen Fragen für die Anbieter der Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf.

## 2. Marktanalyse am Übergang Schule-Beruf aus betrieblicher Sicht

### 2.1 Der Übergang Schule-Beruf in Hamburg: Maßnahmen und Reformen

#### 2.1.1 Vom Übergangssystem zu den Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf

Das deutsche Bildungssystem ist traditionell in die Bereiche allgemeinbildende Schule, berufliche Bildung und Hochschule unterteilt. Das Übergangssystem zwischen der Schule und dem Beruf ist seit dem Nationalen Bildungsbericht 2006, welcher im Auftrag der Kultusministerkonferenz erstellt wurde, als eigenständige dritte Säule und als Verbleibmöglichkeit nach dem Abschluss der allgemeinbildenden Schule hinzugekommen. Es zeigt sich, dass die Zuordnung „Schulabschluss“ oder „duale Berufsausbildung“ für immer weniger Jugendliche zutrifft. Vielmehr sind die **Übergangsverläufe differenzierter**, d.h. die Schnittstellen zahlreicher und zum Teil unüberwindlich (Tilly, Lex, 2010, 165). Dies ergibt sich auch aus der Struktur und dem Aufeinandertreffenden der oben beschriebenen Säulen. Zusammengefasst lässt sich die Übergangssituation in der Bundesrepublik wie folgt darstellen:

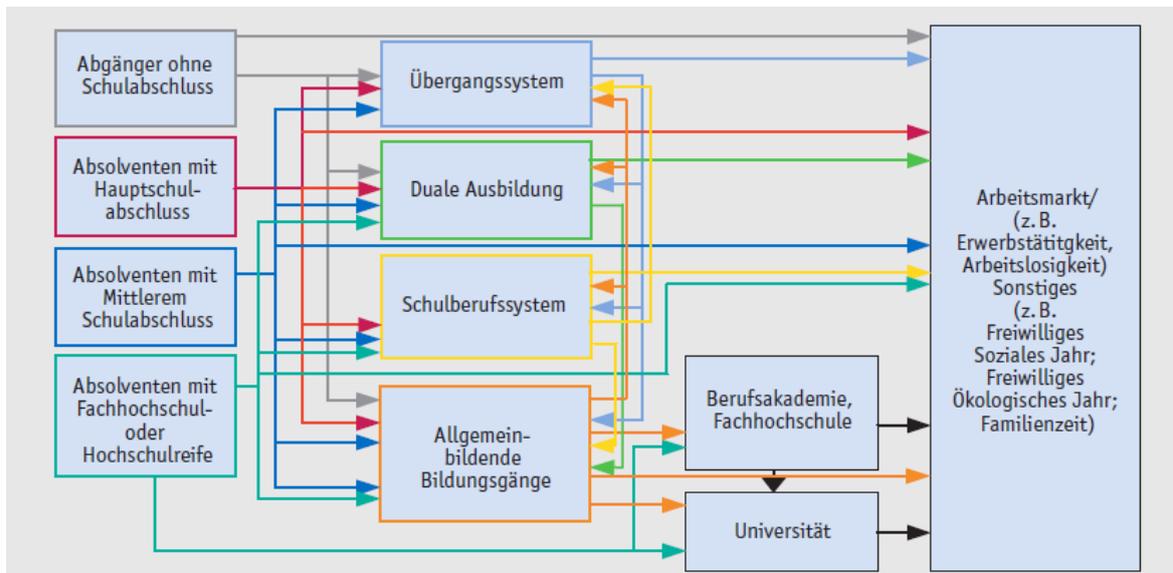


Abb. 1 : Übergangsmöglichkeiten für Jugendliche nach der allgemeinbildenden Schule

Quelle: Nationaler Bildungsbericht 2008, S. 156

Die Abbildung bestätigt, dass es vielfältige und zum Teil nicht immer übersichtliche Wege in eine Ausbildung und von dort auf den Arbeitsmarkt gibt<sup>6</sup>. Sie könnte für Hamburg ganz ähnlich dargestellt werden. In dieser Arbeit werden Maßnahmen der **Berufsorientierung, der Ausbildungs- und Berufsvorbereitung sowie außerbetriebliche Ausbildungen** zusammengefasst. Damit wird dem Vorschlag des Instituts der Wirtschaft zur integrierten Ausbildungsberichterstattung gefolgt und der Begriff des Übergangssystems erweitert (Bertelsmann Stiftung, 2008a, 13). Es wird um die außerbetriebliche Ausbildung ergänzt, da in ihr der Übergang in betriebliche Integration schon während der Ausbildung angelegt ist (vergl. BA, 2010)<sup>7</sup>. Alle hier relevanten Maßnahmen können als kommunales Handlungsfeld zwischen der Bildungs-, der Arbeitsmarkt- und der Jugendpolitik identifiziert werden (vergl. Kühnlein, 2008, 52 f.). Das Handlungsfeld steht so im Spannungsfeld der Sozialgesetzbücher (SGB) II, III, VIII, IX sowie des Hamburgischen Schulgesetzes<sup>8</sup>. Es definiert sich vor allem über die Schnittstellen zwischen dem abgebenden allgemeinbildenden Schulsystem und den anderen aufnehmenden Systemen.

Da die Integration in Ausbildung für Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss besonders schwierig ist (Nationaler Bildungsbericht 2008, 163) und der Prozess auch durchschnittlich länger dauert, bilden diese Jugendlichen den überwiegenden Teil der Leistungsempfänger der Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf (Bertelsmann Stiftung 2008a, S.13). Jeder zweite von ihnen muss sie in Anspruch nehmen. Ein kohärentes bundesweites Fördersystem oder auch nur eines auf der Hamburger Ebene besteht nicht. Evaluationen für

---

<sup>6</sup> In der Abbildung fehlt die Situation des Übergangs junger Menschen mit Behinderung, sofern sie in behindertenspezifischen Schulen oder Ausbildungsstätten ausgebildet werden. Für den überwiegenden Teil von ihnen trifft aber auch dieses Schaubild zu (vergl. Kapitel 2.2.3).

<sup>7</sup> Reine (Beruf-) Schulische Maßnahmen werden nur dann mit einbezogen, wenn sie in Kooperation mit Trägern von Arbeitsmarktdienstleistungen durchgeführt werden.

<sup>8</sup> Diese Situation findet sich analog in allen Bundesländern.

Maßnahmen liegen nur teilweise vor (Drucksache 17/8425, 19 und IAB, 2011, 17)<sup>9</sup>.

Die hier im Mittelpunkt stehenden Arbeitsmarktdienstleistungen werden in Hamburg ausschließlich von **freien Trägern** angeboten<sup>10</sup>. Dabei werden ausdrücklich die Maßnahmen für Rehabilitanden mit einbezogen, da in Hamburg bereits seit dem Jahr 2009 behinderte Schüler die Regelschulen besuchen können, wenn sie und ihre Eltern dies wünschen<sup>11</sup>. Damit erleben auch sie den Übergang Schule-Beruf im Regel- und nicht im Sonderschulsystem. Die Angebotsstruktur mit dem Ziel der Integration lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Maßnahme	Maßnahmeträger	Ziele und Eckdaten
Berufseinstiegsbegleitung § 49 SGB III <sup>12</sup> (BerEb)	Agentur für Arbeit Hamburg (AA HH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsorientierung festigen</li> <li>• sozialpädagogische Begleitung und Stabilisierung</li> <li>• Unterstützung beim angestrebten Schulabschluss</li> <li>• Übergang in Ausbildung</li> <li>• Schulpflicht besteht</li> </ul>
Duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen (AvDual)	Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsreife erlangen</li> <li>• Schulabschluss nachholen durch eine berufsfeldübergreifende Dualisierung der Lernorte Schule und Beruf</li> <li>• Übergang in betriebliche/außerbetriebliche Ausbildung</li> <li>• Ablösungen der ehemaligen Berufsvorbereitungsjahre (BVJ)</li> <li>• Schulpflicht besteht</li> </ul>
Behindertenspezifische Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III (BVB-Reha)	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebs- und Ausbildungsreife erlangen</li> <li>• Berufsorientierung festigen</li> <li>• Übergang in geeignete mit der Behinderung kompatible Ausbildung oder Arbeitsmarkt</li> </ul>
Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III (BVB)	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebs- und Ausbildungsreife erlangen</li> <li>• Berufsorientierung festigen</li> <li>• Übergang in kompatible Ausbildung oder Arbeitsmarkt</li> </ul>
Ausbildung für behinderte Menschen mit Förderbedarf § 117 SGB III (Reha-Ausbildung)	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung in einem nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder Handwerksordnung (HWO) anerkannten Ausbildungsberuf</li> <li>• Psychologische und/ oder sozialpädagogische Begleitung, sonderpädagogischer Förderunterricht</li> </ul>

<sup>9</sup> Für die „Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf“ ist lediglich die Berufseinstiegsbegleitung untersucht worden.

<sup>10</sup> Der Berufsbildungsbereich des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung befindet sich seit 2011 in Abwicklung.

<sup>11</sup> Kapitel 2.2.3

<sup>12</sup> Es werden die neuen am 01.04.2012 gültigen Rechtsgrundlagen genutzt, da eine Reform der Arbeitsmarktinstrumente zu diesem Zeitpunkt wirksam wird.

Maßnahme	Maßnahmeträger	Ziele und Eckdaten
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Träger, wenn möglich Übergang in betriebliche Ausbildung nach 1. oder 2. Ausbildungsjahr</li> </ul>
Begleitete betriebliche Ausbildung für Rehabilitanden § 117 SGB III (BAMBI)	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung in einem nach BBiG oder HWO anerkannten Ausbildungsberuf</li> <li>• Psychologische und/ oder sozialpädagogische Begleitung, sonderpädagogische Unterstützung</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Betrieb</li> </ul>
Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (integrativ und kooperativ) § 76 SGB III (BaE)	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung in einem nach BBiG oder HWO anerkannten Ausbildungsberuf</li> <li>• sozialpädagogische Begleitung, Förderunterricht</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Träger, wenn möglich Übergang in betriebliche Ausbildung nach 1. oder 2. Ausbildungsjahr</li> </ul>
Hamburger Ausbildungsplatzprogramm (HAP)	HIBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung in einem nach BBiG oder HWO anerkannten Ausbildungsberuf</li> <li>• sozialpädagogische Begleitung, Förderunterricht</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Träger oder Betrieb</li> <li>• Übergang in betriebliche Ausbildung nach 1. Ausbildungsjahr</li> </ul>
Ausbildung in der Jugendberufshilfe (JBH)	HIBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung in einem nach BBiG oder HWO anerkannten Ausbildungsberuf</li> <li>• sozialpädagogische Begleitung, Rechtsgrundlage SGB VIII, Förderunterricht</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Träger,</li> <li>• Übergang in betriebliche Ausbildung nach 1. Ausbildungsjahr</li> </ul>

Abb. 2 : Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf in Hamburg

Quelle: eigene Darstellung

### 2.1.2 Reformprozess der beruflichen Bildung in Hamburg 2008-2011

In Hamburg erreichen rund 34 Prozent der Schulabgänger höchstens einen Hauptschulabschluss. Damit liegt Hamburg über dem Bundesschnitt (Bertelsmann Stiftung, 2008 a, 108). Besonders groß ist der Anteil der sogenannten Altbewerber, die nicht sofort im Jahr nach dem Verlassen der Schule eine Anschlussperspektive erhalten haben. Von ihnen sind 70 Prozent nach einem Jahr noch im Übergang Schule-Beruf (Bertelsmann Stiftung, 2008a, 108). Die Teilnehmerquote in der Berufsvorbereitung als Indikator für die Höhe der relativen Wahrscheinlichkeit, dass ein Schüler mit maximal Hauptschulabschluss diese Leistung in Anspruch nehmen muss, hat in Hamburg die höchste Ausprägung bundesweit (vergl. Bertelsmann Stiftung 2008a, 246)<sup>13</sup>. Auch wenn es sich nur um einen rechnerischen Wert handelt, zeigt er doch an, dass der **Hamburger Ausbildungsmarkt** für diese Schülergruppe **nicht aufnahmefähig** ist und dass

<sup>13</sup> Sie liegt bei 2,4.

sich eine erhebliche Anzahl an **Altbewerbern** im System befindet (Bertelsmann Stiftung 2008a, 246). Zudem liegt der Anteil der Auszubildenden in außerbetrieblichen Ausbildungen in Hamburg mit 7,2 Prozent im Vergleich aller westdeutscher Bundesländer überdurchschnittlich hoch (Bertelsmann Stiftung 2008a, 247).

Auf dieser Grundlage und intensiver Beratungen hat die Enquete-Kommission „Konsequenzen aus der neuen PISA-Studie für Hamburgs Schulentwicklung“ im Jahr 2007 Handlungsempfehlungen zur Reform des beruflichen Bildungssystems herausgebracht. Die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) hat diese aufgenommen und daraufhin das „Rahmenkonzept zur Reform des Übergangssystems Schule-Beruf“ vorgelegt (BSB, 2009b). Zusätzlich wurden mit der Drucksache 19/8472 die maßgeblichen **Eckdaten** durch Senat und Bürgerschaft festgelegt. Ziel ist es,

- eine Vernetzung von allgemeinbildenden und beruflichen Schulen herzustellen,
- die Zusammenarbeit der Akteure zu verbessern,
- Lernen und Kompetenzerwerb in Betrieben bzw. an außerschulischen Lernorten,
- standardisierte Dokumentation des Berufsweges über Lern-, bzw. Profilpässe
- Angebote der Qualifizierung für ausbildungsreife, aber benachteiligte Jugendliche zu konturieren und
- Jugendlichen ohne Ausbildungsreife das Angebot einer Ausbildungsvorbereitung anzubieten (vergl. Drucksache 19/8472, 2011, 3).

Um dies zu erreichen, werden folgende **pädagogischen Leitlinien** eingeführt:

- Die Lernorte Schule und Betrieb werden unabhängig von der Schulform verzahnt, um den Lerntransfer bei der Bewältigung der beruflichen Orientierung und Berufswahl zu gewährleisten. Dahinter steht die Grundhaltung, dass Lernen nur in ernsthaften Kontexten wie in Betrieben

wirksam wird. Die Jugendlichen machen daher sehr viel früher praktische Erfahrungen, die sie mit Lehrern und Bildungsbegleitern in systematischen Feedbackschleifen reflektieren und auswerten. Die Lehrerrolle verändert sich hin zu einer Lern- und Orientierungsbegleitung.

- Durch die Einführung von selbstorganisierten und individualisierten Lernformen sollen die Lern- und Leistungsmotivation, Selbstbewusstsein und sozialen Kompetenzen verbessert werden. Schüler und Lehrer begegnen einander auf Augenhöhe, Bedürfnisse und Bedenken des Schülers werden ernst genommen. Seine Kompetenzen und Potenziale herausgearbeitet.

Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei das Projekt **AvDual** ein. Es soll den wesentlichen Beitrag zur Einführung eines einheitlichen und kohärenten Übergangssystems in Hamburg leisten. Stadtteilschulen werden festen beruflichen Schulen zugeordnet, so dass Schüler nach dem Verlassen der Schule eine direkte Anlaufstelle haben. Dazu wird die bisherige fachliche Bindung der Berufsschulen aufgelöst und durch berufsfeldübergreifende Zusammenarbeit mit Betrieben ersetzt<sup>14</sup>.

Zusätzlich verschiebt sich die Maßnahmestruktur, da das Hamburger Ausbildungsmodell für Schüler geschaffen wird, die trotz Ausbildungsreife und mehrfacher Bewerbungs- und Vermittlungsversuche keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, sogenannte Marktbenachteiligte<sup>15</sup> (BSB, 2009a, 10).

Um die Struktur rechtlich abzusichern und die zentralen Beratungsinstanzen zusammenzuführen, plant der Hamburger Senat die Einführung einer **Jugendberufsagentur**, die alle maßgeblichen Rechtsbereiche und Maßnahmen koordinieren soll (Einsetzungsverfügung, 2011, 1ff.).

---

<sup>14</sup> Konkret bedeutet dies, dass die BVJ und die teilqualifizierenden Bildungsgänge in Hamburg aufgelöst werden. Dies sind schulische Angebote, die nicht zu den Arbeitsmarktmaßnahmen zählen.

<sup>15</sup> Start Sommer 2012. Über die Kontur des Programms ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht bekannt.

## 2.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

### 2.2.1 Der Hamburger Ausbildungsmarkt und die Entwicklungen der Schülerzahlen

Für Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf sind die Entwicklungen auf dem Hamburger Ausbildungsmarkt deshalb interessant, weil ihre außerbetrieblichen Ausbildungsangebote in direkter Konkurrenz zu den nicht geförderten Ausbildungsplätzen stehen. Die prognostizierten Schülerzahlen deuten den Umfang der Zielgruppen in Hamburg an.

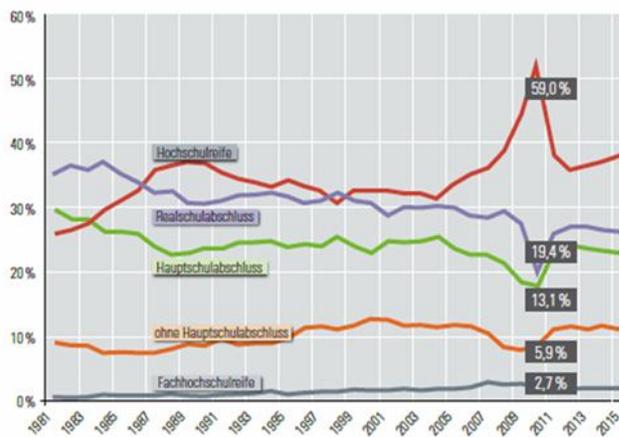


Abb. 3 : Schülerentwicklung bis 2015, ab 2011 Schätzung

Quelle: BSB, 2011, 14

Die **Ausbildungslage in Hamburg entwickelt sich positiv**. So konnte im Jahr 2009 ein Zuwachs an neuen Ausbildungsverträgen um 5,5 und im Jahr 2010 sogar um 6,6 Prozent erzielt werden (BSB, 2011, 11). Aufgeschlüsselt nach Finanzierungsform und Ausbildungsbereichen ergibt sich folgendes Bild:

	2009 zu 2010				
	2008	2009	2010	absolut	%
Industrie und Handel	10.361	9.318	10.018	700	7,5
Handwerk	2.832	2.504	2.714	210	8,4
Öffentlicher Dienst <sup>1)</sup>	100	106	155	49	46,2
Landwirtschaft	195	184	150	-34	-18,5
Freie Berufe <sup>2)</sup>	1.124	1.169	1.117	-52	-4,4
Hauswirtschaft <sup>2)</sup>	48	46	51	5	10,9
Seeschifffahrt	133	106	93	-13	-12,3
insgesamt	14.793	13.433	14.298	865	6,4

Abb. 4 : Ausbildungsverträge nach Ausbildungsbereichen

Quelle: BSB, 2011, 10

Die Rückgänge in Seeschifffahrt, Landwirtschaft und freien Berufen wird durch die anderen Wirtschaftszweige kompensiert. Das Absinken der Zahlen insgesamt erklärt sich durch das Auslaufen des Sonderprogrammes Ausbildung. Der Überhang an gemeldeten Stellen ist ebenfalls deutlich gestiegen, nämlich von 2.294 in 2009 auf 3.086 Stellen in 2010 (BSB, 2011, 10). Allerdings führt die Ausbildungswanderung von Jugendlichen aus dem umliegenden Bundesländern mit höheren Schulabschlüssen in Hamburg dazu, dass die Schüler mit maximal Hauptschulabschluss es trotz positiver Marktentwicklung schwer haben, einen Ausbildungsplatz zu finden (BSB, 2011, S.13). So hat der Hamburger Ausbildungsmarkt den höchsten Anteil an Auszubildenden mit Hochschul- und Fachhochschulreife (BSB, 2011, 13). **Diese Verdrängung** deutet daraufhin, dass schwächere Jugendliche von der tendenziellen Entspannung auf dem Arbeitsmarkt zunächst nicht in vollem Umfang profitieren können. Sie werden zumindest zum Teil immer noch auf die Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf angewiesen sein- auch wenn ihr Anteil an Schulabgängern insgesamt seit dem Jahr 2006 kontinuierlich sinkt.

Es ist davon auszugehen, dass die Betriebe trotz erheblicher Rekrutierungsprobleme bei Auszubildenden nur bis zu einem gewissen Grad Abstriche bei den

Anforderungen an Ausbildungsbewerber in Kauf nehmen werden (Bertelsmann Stiftung 2008a, 223).

Ein Teil der Ausbildungsplätze wird unbesetzt bleiben, da die Berufe ein negatives Image bei den Jugendlichen haben. Denn die gesellschaftliche Wertigkeit der Person ist direkt an die Wertigkeit des Berufs gekoppelt (Eberhard, Scholz, Ulrich, 2009, 10). Eine Analyse der Ausbildungsdienstleistungen für Hamburg, zeigt dass sie ein **begrenzttes Spektrum der Ausbildungsmöglichkeiten** abdecken (vergl. Anhang 1). Ihre Auswahl erfolgt über die Maßnahmeträger, die entweder wie bei der Bundesagentur für Arbeit die Berufe und die Anzahl der Ausbildungsplätze im Rahmen der öffentlichen Vergaben festschreiben, oder wie das HIBB anhand sogenannter Arbeitsmarkt-Relevanz-Zielgruppeneignungskorrelationen. Sie sollen die Arbeitsmarktchancen einzelner Berufe in Relation zur Zielgruppeneignung setzen.

### 2.2.2 Die Situation der Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt in Hamburg

Für Hamburg zeigt sich, dass in den nächsten zehn Jahren noch mit einer positiven Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen ist und dass das Arbeitskräfteangebot durch Zuzüge noch steigen wird. Danach kommt es auch in der Hansestadt zu einem Demografie bedingten Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte (IAB, 2010, 12). Die **Altersverschiebung** wird sich wie folgt darstellen:

- Im Jahr 2020 werden 20 Prozent und im Jahr 2050 dann 29 Prozent der heute 15- bis unter 65-Jährigen älter als 55 sein (IAB, 2010, 12).
- Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung über 45 wird soweit im Jahr 2040 über die Hälfte der Erwerbsbevölkerung ausmachen.

Der Blick auf das Qualifikationsprofil der älteren Bevölkerung zeigt, dass die Kohorte der heute 5- bis 24-Jährigen die benötigten Arbeitskräfte nur dann ersetzen kann, wenn jeder von ihnen mindestens eine Berufsausbildung abschließt und ein hoher Prozentsatz ein Hochschulstudium absolviert.

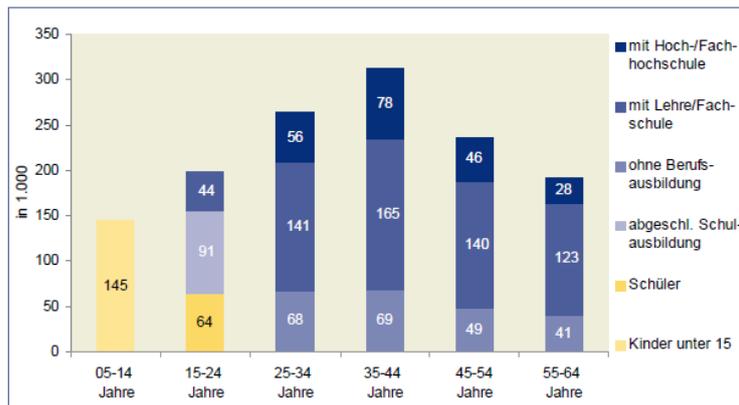


Abb. 5 : Bevölkerung nach Qualifikation und Alter in Hamburg 2007

Quelle: IAB, 2010, 16

Die Trends können wie folgt zusammengefasst werden:

- In den nächsten 10 Jahren scheiden in kurzer Zeit rund 16 Prozent der Erwerbsbevölkerung (überwiegend Qualifizierte und Hochqualifizierte) aus dem Berufsleben aus. Sie müssen nicht nur quantitativ, sondern auch qualifikatorisch ersetzt werden (IAB, 2010, 14).
- Die Situation Geringqualifizierter verschlechtert sich durch den zunehmenden Trend zur Höherqualifizierung (IAB, 2010, 14 ff.).
- Besonders in den Berufsfeldern Techniker, Ingenieure, Finanzfachleute, Gesundheitsberufe und in einigen Berufen des Handwerks sind bereits heute Engpässe am Arbeitsmarkt feststellbar (BSB, 2011, 55).

Den Verlauf des Fachkräftemangels kann auf Grund einer sich ständig ändernden konjunkturellen Situation, einem sich verändernden Renteneintrittsalter und nicht zuletzt durch die Entwicklung der individuellen Bildungszeiten nicht exakt bestimmt werden (IAB, 2010, 13). Wesentlich wird auch sein, wie hoch das Mismatch am Arbeitsmarkt am Ende ausfällt. Hierfür ist „die Passung von erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen durch Aus-, Fort- und Weiterbildung (als erlernter Beruf) und ausgeübter Tätigkeit (ausgeübter Beruf) entscheidend“ (Bott, Helmrich, Zika, 2011, 13). Insofern kann von **berufsspezifischem Fachkräftemangel** gesprochen werden, der mit der Ausbildung beginnt und sich mit den sich flexibilisierenden Berufsbiografien verändert.

### 2.2.3 Die Auswirkungen der UN- Behindertenrechtskonvention

Mit der Ratifizierung der **UN-Behindertenrechtskonvention** und des Fakultativprotokolls (Drucksache 16/10808) hat sich die Bundesregierung verpflichtet, einen Aktionsplan zu deren Umsetzung für die Bundesrepublik Deutschland zu erarbeiten. Hamburg ist diesem Beispiel gefolgt und wird im April 2012 einen Landesaktionsplan vorlegen. Dieser wird sich maßgeblich auf **§ 12 des Hamburgischen Schulgesetzes** auswirken: behinderte Schüler haben seit dem Jahr 2009 einen Rechtsanspruch auf eine Beschulung in einer Regelschule. Als einziges Bundesland hat Hamburg auf einen Ressourcenvorbehalt verzichtet (Hirschberg, 2010, 22). Konkret bedeutet dies, dass Eltern seit dem Schuljahr 2010/11 entscheiden können, ob ihr behindertes Kind eine Regel- oder eine Förderschule besucht. Diese Möglichkeit wird von den Eltern der betroffenen Kinder gut angenommen, so dass das Hamburger Förderschulsystem vor einem Umbau steht.

Die Entwicklung verläuft rasant, da bereits im Schuljahr 2011/12 an 146 Grundschulen und 48 Stadtteilschulen sowie an 5 Gymnasien junge Menschen mit sonderpädagogischen Förderbedarf unterrichtet werden<sup>16</sup>. Davon hatten 144 Schulen keine Erfahrung in der Beschulung dieser Schülergruppe (Drucksache 20/3641, 15). Im Schuljahr 2013/14 befindet sich die erste Kohorte in Jahrgang 8. Dort beginnt nach den Reformansätzen auch die Orientierung in den Beruf mit den oben beschriebenen pädagogischen und strukturellen Rahmenbedingungen. Ein Konzept für eine inklusive Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und Berufsqualifizierung gibt es nicht. Es soll noch entwickelt und erprobt werden (Drucksache 20/3641, 15).

Im Jahr 2011 waren nur rund insgesamt 466 Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf bzw. solche, die Unterstützungsleistungen des Beratungs- und Unterstützungszentrum für Sinnes- und Körperbehinderte (BUZ) in Anspruch nahmen, an den Berufsschulen erfasst (Drucksache 20/1191, 2011, 3). Davon sind jedoch 423 an der Staatlichen Berufsschule Eidelstedt

---

<sup>16</sup> Es gibt 195 Grund – und 54 Stadtteilschulen. Dazu kommen 59 Gymnasien.

gemeldet, die für das Berufsbildungswerk Hamburg regelmäßig die Beschulung der Rehabilitanden vornimmt. In AvDual sind jedoch auch Förderschüler aufgenommen worden, so dass dort bereits heute (Schuljahr 2011/12) rund 30 Prozent, d.h. Förderschüler (rund 800 Jugendliche) mit dem bisherigen Förderschwerpunkt Lernen, Sprache und Emotionale Entwicklung, zu finden sind. Bei einigen von ihnen leitet sich aus der Behinderung ein Rechtsanspruch auf besondere Hilfen bei der Eingliederung in einer Einrichtung nach § 35 SGB IX, wie z.B. dem Hamburger Berufsbildungswerk, ab. Dieser wird durch psychologische Tests attestiert und von der Berufsberatung für Rehabilitanden (Reha-Beratung) der Agentur festgestellt. Sie ist als Kostenträger alleiniger Entscheider im Reha-Verfahren. Da sie zunächst nicht in die Struktur der Jugendberufsagentur eingebunden wird, erfolgt die Organisation der Reha-Maßnahmen außerhalb des Regelsystems.

## **2.3 Einflussmöglichkeiten der Anspruchsgruppen**

### **2.3.1 Maßnahmeträger: Bundesagentur für Arbeit, team.arbeit.hamburg und das Hamburger Institut für berufliche Bildung**

Die drei Maßnahmeträger Agentur für Arbeit Hamburg, die team.arbeit.hamburg und das Hamburger Institut für berufliche Bildung fördern und finanzieren die Maßnahmen, die durch Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen durchgeführt werden. Ihre Aufgaben liegen im öffentlichen Interesse, weil die erfolgreiche Eingliederung von jungen Menschen in den Arbeitsmarkt unabhängig von parteipolitischen Ausprägungen als zentrales gesellschaftliches Ziel angesehen wird. Die Verwaltung erbringt die Dienstleistungen nicht im Sinne des Gewährleistungsstaates selbst, sondern kooperiert hierbei mit den Anbietern von Arbeitsmarktdienstleistungen. Durch dieses Vorgehen teilen sich Staat und freie Träger die Verantwortung für den Integrationsprozess der Jugendlichen (Stötzer, 2009, 179). Der Verwaltungsseite obliegen dabei die Konturierung der Angebote, die Planung der Angebote, die öffentliche Vergabe der Angebote, die Steuerung der einzelnen Maßnahmen und das Controlling. Die Anbieter übernehmen die

Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Maßnahmen nach Maßgabe des öffentlichen Trägers. Nach MITCHELL ergibt sich der Stellenwert der Stakeholder für NPO aus den Dimensionen **Legitimität, Macht und Dringlichkeit** (Stötzer, 2009, 126). Die Legitimität leitet sich hierbei aus dem gesellschaftlichen Normensystem ab. Ein Stakeholder verfügt dann über Macht, wenn er die NPO zu Handlungen drängen kann, die sie ohne seinen Einfluss nicht getätigt hätte. Erfährt seine Forderung unmittelbare Aufmerksamkeit, so ist sie dringlich.

Für Maßnahmeträger können sie wie folgt operationalisiert werden:

		HIBB	Bundesagentur für Arbeit (BA)/team.arbeit.hamburg (t.a.h.- die Hamburger Form der Arbeitsgemeinschaft nach SGB II)
Legitimität	normative Grundlage	Ziel- und Leistungsvereinbarung mit BSB	SGB II und SGB III
Macht	Vergabegrundlage	§ 7 Abs.3 Landeshaushaltsordnung (LHO) in Verbindung mit den Förderrichtlinien zur Durchführung des HAP und der JBH	VOL/A i.V.m. GWB; Durchführung des Verfahrens über Regionales Einkaufszentrum (REZ) der BA
	Entscheidungsverfahren	1. Interessensbekundungsverfahren (IBV) Konzeptprüfung 2. Ermittlung der Wirtschaftlichkeit	3- stufiges Verfahren auf der Basis einer Leistungs-Preis-Kennzahl
	Art der Förderung	Zuwendungsbescheid für Projektlaufzeit, Zuschuss als Festbetragsfinanzierung	Vertrag auf der Basis des Angebots
	Kommunikation zwischen Maßnahmeträger und Anbieter	telefonisch und schriftlich während des Vergabeverfahrens ansonsten im Rahmen der einzelfallbezogenen Zusammenarbeit	nur schriftlich während der Vergabe, während der Maßnahme einzelfallbezogen und über elektronische Standards
	Vergabestörung	keine Regelung für den Störfall getroffen, Ausschluss aus Vergabe bei mangelnder Leistungsfähigkeit	bei Nicht-Erfüllung der Formalkriterien im Rahmen der Vergabe folgt ein Ausschluss vom Verfahren
Dringlichkeit	Überprüfung der Durchführungsqualität	nicht geregelt	Störungen sind im Vertrag geregelt, zusätzlich haben die Maßnahmeträger über den Arbeitsmarktprüfdienst jederzeit das Recht, die Durchführungsqualität zu prüfen und ggf. Sanktionen bis hin zum Maßnahmeentzug zu verhängen.
	in der einzelfallbezogenen Zusammenarbeit	Zustimmung des Maßnahmeträgers bei Zuweisung in Maßnahme, bei Abbrüchen und Übergang in betriebliche Ausbildung notwendig	Zustimmung des Maßnahmeträgers bei Zuweisung in Maßnahme, bei Abbrüchen und Übergang in betriebliche Ausbildung notwendig

Abb. 6 : Macht, Legitimität und Dringlichkeit der Maßnahmeträger

Quelle: eigene Darstellung

Die Übersicht verdeutlicht, dass das **Mitspracherecht der Anbieter** gering ist. Auch bei der Auswahl der Teilnehmer haben sie kein Mitsprache- oder Auswahlrecht. Diese Rolle übernimmt die Berufsberatung<sup>17</sup>. Trotzdem besteht eine Zusammenarbeit zwischen Anbietern und den staatlichen Maßnahmeträgern, die allerdings von letzteren über die finanziellen Ressourcen und die Verträge koordiniert und gesteuert wird. Damit nehmen die Maßnahmeträger eine herausragende Stellung ein. Sie können die Zusammenarbeit weitgehend bestimmen und übernehmen daher die Rolle des Prinzipals, während die Anbieter die Rolle der abhängigen Agenten übernehmen (Stötzer, 2009, 184). Eckardstein und Ridder definieren ein Verhältnis, in dem die Non-Profitorganisation den Interessen zentraler Geldgeber entsprechen muss als **Unterwerfung** (Eckardstein, Ridder, 2008, 22).

### 2.3.2 Leistungsempfänger: Nutzer auf dem Weg ins Erwachsen werden

Ohne die Bereitschaft der Jugendlichen und jungen Menschen mit Schwierigkeiten bei der Integration in Ausbildung und Beruf, ihre Fähigkeiten einzubringen und den Prozess der Berufsorientierung und der Ausbildung mit zu tragen, können die Ziele der Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf nicht erreicht werden. Ihre Wünsche, gesellschaftliche Anerkennung durch eine Ausbildungs- und Berufstätigkeit zu erlangen, sind allgemein anerkannt und legitim (Sturm, 2011, 75). Sie entsprechen auch dem bundesdeutschen Gesellschaftssystem, welches elementar auf die wirtschaftliche Arbeitsleistung jedes Einzelnen angewiesen ist. Natürlich gibt es keine Pflicht zur Arbeit. Die Sozialgesetze bauen aber auf dem sogenannten Generationenvertrag auf, so dass ein Verzicht auf Arbeit und Teilnahme jedenfalls in weiten Teilen der Gesellschaft als nicht legitim angesehen wird. **Legitimität** wird weiterhin durch die je nach Maßnahmetypus unterschiedlichen Vereinbarungen und vertraglichen Bindungen zwischen den Akteuren im Feld gewährt (Anhang 2).

---

<sup>17</sup> Kapitel 2.4.2

Berufsorientierung und Berufswahl als Entwicklungsaufgaben<sup>18</sup> im Jugendalter stehen in Konkurrenz zu anderen Entwicklungsaufgaben auf dem Weg ins Erwachsenwerden. Es handelt sich um höchst individuelle Prozesse. Und deshalb haben sie zeitweise nicht die Priorität, die sich Maßnahme- und Leistungsträger wünschen (Sturm, 2011, 75). Daher ist es Aufgabe der Träger von Arbeitsmarktdienstleistungen, den jungen Menschen zu motivieren und zu befähigen, sich den Aufgaben der Berufswahl zu stellen. Sie tun dies durch pädagogische und fachliche Konzepte, in denen Abbruchprävention auf unterschiedliche Weise angelegt ist. Deshalb haben Störungen in der Zusammenarbeit mit dem Jugendlichen - zumindest in Bezug auf einen zu befürchtenden Abbruch - immer höchste **Dringlichkeit**. Bricht ein Jugendlicher eine Maßnahme ab, so hat dies für den Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf zwei Folgen:

- die finanziellen Ressourcen und
- die Ergebnisqualität sinken.

Aus beiden Punkten leitet sich eine gewisse **machtvolle** Position der Leistungsempfänger ab. Sie findet ihre Grenze in einer Überbetreuung und in der Überaufmerksamkeit für Einzelfälle.

**Finanzielle Anreize**, die Maßnahme durchzuhalten und erfolgreich zu sein, setzen die Maßnahmeträger durch Unterstützungsleistungen wie Berufsausbildungsbeihilfe und die Gewährung von Ausbildungsvergütungen. So ist gewährleistet, dass die Jugendlichen eine annähernde Gleichbehandlung mit ihren Altersgenossen in der dualen betrieblichen Ausbildung erfahren. Sanktionen, etwa für unentschuldigtes Fehlen, werden durch eine Kürzung der Transferleistung entsprechend verstärkt. Die Jugendlichen unterscheiden in der Regel nicht, ob der Maßnahmeträger oder der Leistungsträger die Sanktion umsetzt. Da er direkten Kontakt zu seinem Arbeitsmarktdienstleister hat, wird er im Konfliktfall immer dort Beschwerden, Verweigerung oder Aggressivität ausleben. Daher ist die Beziehung zwischen Leistungsempfänger und

---

<sup>18</sup> Das Konzept der Entwicklungsaufgaben nach Havighorst wird hier nicht vertieft.

Leistungsträger eine sehr sensible, die im Hinblick auf die Maßnahmeziele gestaltet werden muss. Dazu ist es unabdingbar, den Jugendlichen dort abzuholen, wo er steht. Die Beziehung baut auf eine Verständigung durch Argumente, pädagogische Haltungen, Methoden und Instrumente (vergl. Stötzer, 2009, 128). Im besten Fall ist das Miteinander von Anbieter und Nutzer durch eine Austauschbeziehung auf der Grundlage gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung gekennzeichnet.

## 2.4 Wettbewerbsintensität am Übergang Schule-Beruf

### 2.4.1 Potenzielle neue Anbieter

Für For-Profit-Organisationen (FPO) und NPOs gilt gleichermaßen, dass sie in einen neuen Markt eintreten werden, wenn zu erwarten ist, dass sie dort Gewinne erwirtschaften können. Ein Eintritt ist umso wahrscheinlicher, je **niedriger die erkennbaren Eintrittsbarrieren** sind (Thommen, Achleitner 2009:1012).

Ein Indikator, ob die Dienstleistung attraktiv ist, ist die **Vertrags-, bzw. Projektlaufzeit**, weil sich aus ihr sichere Erträge für das Unternehmen ablesen lassen. Während die Laufzeiten in den Berufsorientierungs- und Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen ein bis zwei Jahre betragen, umfassen die Vertragslaufzeiten für Ausbildungsmaßnahmen jeweils ganze Ausbildungszeiten. Diese können in Abhängigkeit vom jeweiligen Beruf zwischen zwei bis dreieinhalb Jahre sein. In den von der Bundesagentur für Arbeit und der team.arbeit geförderten Maßnahmen sind sogenannte Verlängerungsoptionen enthalten. Damit sind die Laufzeiten der Maßnahmen, verglichen mit anderen Arbeitsmarktdienstleistungen<sup>19</sup>, deutlich länger. Sie versprechen einmal eingeworben gesicherte Umsätze.

Der **Kapitalbedarf** zur Einrichtung neuer Maßnahmen stellt immer dann eine Eintrittsbarriere dar, wenn Träger erhebliche Investitionen zur Einführung neuer

---

<sup>19</sup> Die Vertragslaufzeiten umfassen zum Teil nur wenige Wochen, z.B. bei Aktivierungshilfen nach § 46 SGB III.

Maßnahmen tätigen müssen. Diese Veränderungen gehören zum Tagesgeschäft, da die Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen flexibel auf die ausgeschriebenen Maßnahmen, fachlichen sowie personellen Anforderungen und Instrumente reagieren (müssen). Allerdings gibt es erheblichen Kapitalbedarf bei der Einrichtung neuer Werkstätten. Diese sind nur dann rentabel, wenn die Aufträge langfristig laufen und die Abschreibungen über die Preisgestaltung entsprechend refinanziert werden können.

**Fazit:** Das Geschäftsfeld Übergang Schule-Beruf bietet, verglichen mit anderen Arbeitsmarktdienstleistungen, eine verlässliche Finanzierung, da die Laufzeiten länger sind. Lediglich die Ausstattung von (neuen) Werkstätten erfordert erhebliche Investitionen.

Eine weitere Markteintrittsbarriere sind **Betriebsgrößensparnisse**, d.h. Größenvorteile. Sie sind besonders in Branchen mit hohen Fixkosten relevant (Müller-Stewens, Lechner 2005: 191), da bei Kapazitätserhöhung die Stückkosten sinken. Die typische Kostenstruktur von Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf entspricht folgender Aufteilung:

- Zu den fixen Kosten gehört der Overhead. Darin enthalten sind die Geschäftsführung inklusive Akquisitionsaufwand, Rechnungswesen, EDV-Betreuung, Teilnehmerbüro, Personalverwaltung und Entgeltabrechnung. Sie fallen bei jeder Maßnahme an.
- Auch die Miete gehört zu den Fixkosten, denn Räumlichkeiten müssen unabhängig von der tatsächlichen Teilnehmerzahl zur Verfügung gestellt werden. Allerdings unterscheiden sich die Mietkosten nicht nur regional (z.B. ist Hamburg-Bahrenfeld günstiger als die Hafencity), sondern auch je nach Maßnahme. Berufseinstiegsbegleitung und AvDual setzen auf Räumlichkeiten in den Schulen, die kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Bei den Vorbereitenden und den Ausbildungsmaßnahmen sind zum Teil voll ausgerüstete Werkstätten vorzuhalten.
- Personalkosten sind sprungfixe Kosten, da es vorgegebene Personalschlüssel gibt.

- Bei den Abschreibungen für Investitionen für die Werkstattausstattung handelt es sich ebenfalls um sprungfixe Kosten, die sich an den Losgrößen orientieren. Bei mehreren Ausbildungsjahrgängen können Maschinen, Werkzeuge und eingerichtete Arbeitsplätze von mehreren Teilnehmern genutzt werden.
- Zu den variablen Kosten gehören das Ausbildungsmaterial, die Arbeitskleidung, die Versicherungen der Teilnehmer, die Lernmittel und die Prüfungsgebühren. Strom, Wasser und Mieten für die Unterrichtsräume werden ebenfalls zu den variablen Kosten gezählt.

Die dargestellte Kostenstruktur zeigt deutlich den hohen Fixkostenanteil. Neue Anbieter müssen sich darauf einstellen, einen hohen Aufwand im Vorfeld der öffentlichen Vergaben zu betreiben, um zeitnah in einem erheblichen Umfang Ausschreibungen gewinnen. Gelingt dies nicht, müssen sie zunächst Kostennachteile akzeptieren.

**Skaleneffekte** lassen sich vor allem in den Bereichen Overhead, Ausbildungsmaterial und Mieten sowie Strom erkennen (Schlotzhauer, 2010, 14). Insofern gibt es Betriebsgrößensparnisse. Sie deuten darauf hin, dass Anbieter aktiv eine Geschäftsfeldausweitung betreiben müssen, um diese zu realisieren. Werden Ausschreibungen verloren, müssen die Kapitalgeber bereit sein, die vor allem durch die Unterauslastung des Overheads entstehende Kostenlücke zu decken.

Die Betrachtung der Betriebsgrößensparnisse ist vor allem dann gewinnbringend, wenn zusätzlich die für den Markteintritt **kritische Betriebsgröße** berechnet wird (Porter 1999a: 46)<sup>20</sup>, da Arbeitsmarktdienstleistungen in der Regel in sogenannten Losen, d.h. in Summen von Teilnehmerplätzen, vergeben werden. Beispielhaft wird diese im Folgenden für ein Unternehmen im

---

<sup>20</sup>Auf Grund des Umfangs der Arbeit kann dies an dieser Stelle nicht für jeden Maßnahmetyp erfolgen.

Bereich außerbetriebliche Berufsausbildung (BaE) mit Hilfe einfacher Break-Even-Analysen für gegebene monatliche Kostensätze entwickelt<sup>21</sup>:

Es gilt Umsatz = Preis+Menge und Gesamtkosten= Fixkosten+variable Kosten \* Menge

Gegeben: Fixkosten = 7.000 €; variable Kosten = 6070 €

Der Markteintritt erfolgt bei einer Losanzahl x mit je 12 Ausbildungsplätzen x mit  $U \geq K_{ges}$ . Dies ist bei 8 (rechnerisch 7,9) gewonnen Losen der Fall. Damit müssen erfolgreiche Unternehmen, die kurzfristig in den Markt für Ausbildungsdienstleistungen eintreten wollen, ad hoc 96 neue Ausbildungsplätze schaffen. Geht man davon aus, dass nicht jede Bewerbung erfolgreich ist, sondern nur jede zweite, dann muss auf 16 Lose zeitgleich<sup>22</sup> geboten werden. Die erforderliche Personalkapazität umfasst nach den Erfahrungen der Autorin 16 erfahrene Vollzeitkräfte<sup>23</sup>, d.h. es kämen Personalaufwände im Umfang von rund **67.000 €**<sup>24</sup> pro Vollzeitäquivalent auf das Unternehmen zu.

Hinzu kommt, dass nicht in jedem Jahr diese hohe Anzahl von Vergaben erfolgt.

Abb. 7 : Beispielrechnung kritische Losanzahl für BaE

Quelle: eigene Darstellung

Eine solche Rechnung könnte für jede Arbeitsmarktdienstleistung am Übergang erstellt werden. Darauf wird verzichtet, weil an dieser Stelle lediglich aufgezeigt werden soll, dass die Akquisition an sich ein erheblicher Kostenfaktor für ein Unternehmen darstellt. In der Regel handelt es sich hierbei um Overheadkosten.

**Fazit:** Im Markt sind Betriebsgrößenersparnisse zu erzielen. Sie sind auf Grund der konstant vorhandenen Overheadkosten ein Treiber zur Ausweitung der Geschäftsfelder.

#### 2.4.2 Akteure auf dem Beschaffungsmarkt

Auf dem **Beschaffungsmarkt** konkurrieren Anbieter um **ausgeschriebene Arbeitsmarktdienstleistungen**. Dahinter stehen finanzielle Ressourcen und unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Eine integrierte Ausbildungsberichterstattung fehlt, so dass das Marktvolumen nicht vollständig erfasst werden kann.

<sup>21</sup> Beispiel aus der Praxis eines kleinen Ausbildungsunternehmens, welches neu in den Markteintritt.

<sup>22</sup> Ausschreibungen immer im März eines jeden Jahres.

<sup>23</sup> Darin sind alle Arbeitsschritte erfasst von der Kalkulation, über Personal, Konzept etc.

<sup>24</sup> Eingruppierung durchschnittlich E 10.

Hilfsweise wurden die Eingliederungsbilanzen der Agentur für Arbeit und, sofern vorhanden, der team.arbeit.hamburg sowie Drucksachen der Bürgerschaft und des Rechnungshofes analysiert sowie der Hamburger Haushaltsplan 2009/2010.

	BaE	BerEb	HAP	JBH
Mittel in TEuro in 2008 jährlich	5.658 nur AA Hamburg	0	4.155	6.019
Durchschnittliche Ausgaben je TN 2008 pro Monat	1.054 nur AA HH	0	588 <sup>25</sup>	989
Mittel in TEuro in 2009	6.565 nur AA HH	411	3.958	6.454
Durchschnittliche Ausgaben je TN 2009 monatlich	1.113 nur AA HH	248	588	989
Mittel in T Euro in 2010/t.a.h.	5.900	Nicht finanziert durch t.a.h.	Nicht finanziert durch t.a.h.	Nicht finanziert durch t.a.h.
Durchschnittliche Ausgaben je TN 2010/t.a.h. im Monat	1.078			
Mittel in T Euro in 2010/AA HH	7.010	624	3.900	6.067
Durchschnittliche Ausgaben je TN 2010 im Monat	1.135 AA HH	240	600	989

**Abb. 8 : Verwendete Haushaltsmittel 2008-2010 in den Bereichen Berufseinstiegsbegleitung, außerbetriebliche Berufsausbildung, HAP und JBH**

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage Eingliederungsbilanz Agentur für Arbeit Hamburg und ab 2010 ARGE Hamburg sowie der Haushaltsplan 2009/2010 und Drucksache 19/7271; Daten für BVB und Rehabilitationsmaßnahmen konnten nicht ermittelt werden.

Es zeigt sich, dass sich die Aufwendungen der öffentlichen Hand in den Jahren 2008 bis 2011 für die untersuchten Maßnahmen **nahezu konstant** geblieben sind. Um eine Einschätzung des Marktvolumens zu erhalten, werden zusätzlich die Maßnahmenplätze auf der Grundlage des Berufsbildungsatlas analysiert:

<sup>25</sup> Grundlage für durchschnittliche Kosten ist der Rechnungshofbericht 2010, Randnotiz 149. Allerdings ist darin noch die Finanzierung der Jugendberufshilfe beim Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (LEB) enthalten, der sich jetzt in Abwicklung befindet.

Maßnahme	Maßnahme seit... in Hamburg ausgeschrieben	Anzahl der Plätze 2008	Anzahl der Plätze 2012	Ausgeschriebene Teilnehmerplätze in 2011
Berufseinstiegsbegleitung § 49 SGB III <sup>26</sup>	2010	0	220	220
Duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen	2011	0	1.700	(Davon 54 AV Begleiter in 27 Losen) = 648
Behindertenspezifische Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	2010	260	140 (inkl. BVB beim bbw-preis-verhandelt)	36 Plätze
Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	2005	630	690	690
Ausbildung für behinderte Menschen mit Förderbedarf § 117 SGB III	2010	180 alle beim bbw	180 (inkl. Ausbildung im bbw-preisverhandelt)	90 Plätze ausgeschrieben
Begleitete betriebliche Ausbildung für Rehabilitanden § 117 SGB III	2011	0	30	30
Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (integrativ und kooperativ) § 76 SGB III	2005	420	452	452
Hamburger Ausbildungsplatzprogramm	2006	263	250	250
Ausbildung in der Jugendberufshilfe	2006	184	167	167

Abb. 9 : Beginn und aktuelle Platzzahl der Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf sowie Anbieter

Quelle: eigene Darstellung nach www.ichblickdurch.de, Zugriff am 28.02.2012 und 24.09.2008 (Anhang 3)

Die Verschiebung der Angebotsstruktur 2008 bis 2012 lässt sich wie folgt in **Marktanteilen** darstellen:

<sup>26</sup> Es werden die neuen am 01.04.2012 gültigen Rechtsgrundlagen genutzt, da eine Reform der Arbeitsmarktinstrumente zu diesem Zeitpunkt wirksam wird.

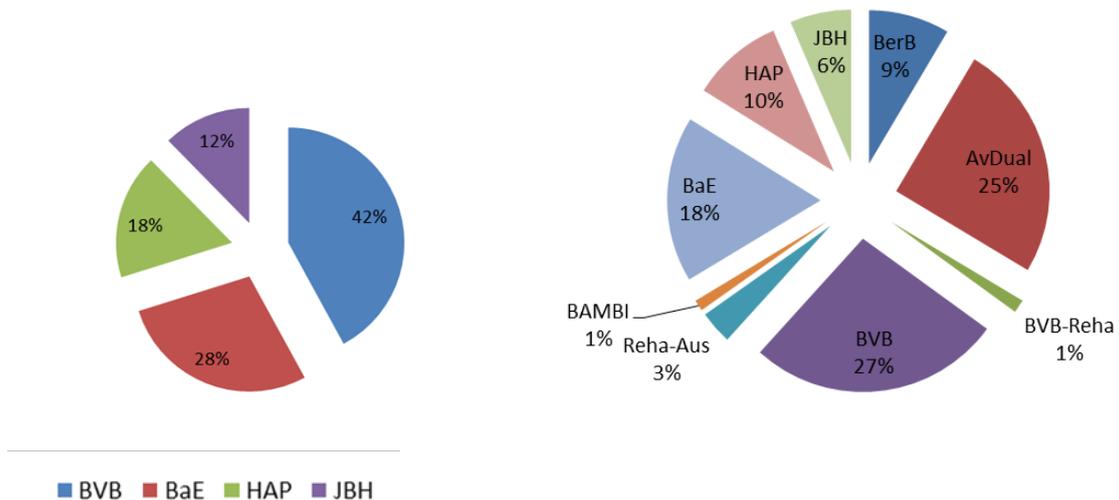


Abb. 10 : Marktanteile der einzelnen Arbeitsmarktdienstleistungen nach Maßnahmeplätzen 2008 und 2012

Quelle: eigene Darstellung

Die Verschiebung zeigt, dass die Maßnahmeträger im Reha-Bereich eine **Produktdiversifizierung** vorgenommen haben. Mit der Aufnahme von BerEb und AvDual sind schulische Maßnahmen mit Integrationsziel durch die Kostenträger eingeführt worden.

Die Angebote werden seit 2011 auf der Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung der Maßnahmeträger abgestimmt. Sie legen die Auswahl der zielgruppeneigneten, arbeitsmarktrelevanten Ausbildungsberufe und den Beschaffungsumfang fest. Die Vereinbarung manifestiert eine Marktaufteilung. Daten und Kapazitätsschätzungen sind nicht öffentlich (Verwaltungsvereinbarung vom 19.08.2011). Betriebliche Anbieter können diese erst im Rahmen der Vergabeverfahren nachvollziehen. Feststellbar ist, dass die inhaltlichen Konzepte nunmehr die Kooperation mit Betrieben der freien Wirtschaft durchgehend berücksichtigt werden (Heider, 2011, 143).

Im Umfeld der Maßnahmen wurde im Rahmen der Reform des Übergangssystems die schulische Berufsvorbereitung vollständig verändert. Das BVJ wurde durch die Ausbildungsvorbereitung und die teilqualifizierende Berufsfachschule durch das Hamburger Ausbildungsmodell abgelöst. In diesem entstehen perspektivisch bis zu 1.100 Ausbildungsplätze (Drucksache 20/485, 2).

**Fazit:** Das Marktvolumen hat sich in den Jahren 2008-2010 durch eine Produktdiversifizierung erhöht. Es wurden Maßnahmen im schulischen Kontext entwickelt und eingeführt. Zusätzlich haben die Maßnahmenträger bisher preisverhandelte Maßnahmen im Rahmen der beruflichen Rehabilitation ausgeschrieben. Die von vielen Trägern diskutierten negativen Auswirkungen bilden sich in den Verfahren der Vergabe und in den Ergebnissen der Vergabeverfahren ab. Im Umfeld des Marktes gab es erhebliche Umstrukturierungen, die Auswirkungen auf die nachfolgenden Maßnahmen haben werden. Heute sind sie noch nicht genauer definierbar.

#### 2.4.3 Akteure auf dem Absatzmarkt

Die Aufteilung der Eingliederungsdienstleistung am Übergang Schule-Beruf in einzelne, voneinander getrennte Maßnahmen führt zu einem Wettbewerb der Anbieter um Teilnehmer. Die Definition der **Zielgruppe ist dabei nicht immer trennscharf**.

Die Prüfung der Ausbildungseignung und –neigung der Angehörigen der Zielgruppe, die Auswahl des Ausbildungsplatzes und die Zuweisung in die Ausbildung obliegt der Berufsberatung (§ 2 Verwaltungsvereinbarung vom 19.08.2011). Die Vereinbarung sieht außerdem vor, dass förderbedürftige Jugendliche schwerpunktmäßig in die Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit, Jugendliche mit sozialer Benachteiligung und/oder Lernbeeinträchtigung in das Hamburger Programm zugewiesen werden. So werden die Marktaufteilung und die Aufteilung der Zielgruppe ohne Mitspracherecht der Anbieter festgelegt und gesteuert (vergl. Kapitel 4.1). Koordinierend wird zukünftig die Jugendberufsagentur tätig. Junge Menschen mit Behinderung werden allerdings weiterhin durch die Berufsberatung für Rehabilitanden (Reha-Beratung) zugewiesen und betreut.

Auch die jungen Menschen sind in ihrer **Autonomie**, die jeweilige Dienstleistung bei einem bestimmten Anbieter auswählen zu können, **eingeschränkt**. Weder ihnen noch ihren Eltern gelingt es in der Regel, den gesamten Eingliederungsprozess zu überblicken. Ihnen fehlt die fachliche Expertise, um das richtige Angebot

beim richtigen Träger auswählen zu können. Zudem unterliegen die Bewilligungen der Leistungen den jeweiligen Maßnahmeträgern. Bei den Maßnahmen handelt es sich um die jeweilige Berufsberatung, bzw. Reha- Berufsberatung. Beide Institutionen sind als **Absatzmittler** (Bruhn, 2012, 117) tätig. Das bedeutet, dass sie Nutzer in Maßnahmen zuweisen und Kostenzusagen machen. Erst im Anschluss daran können vertragliche Bindungen zwischen den Leistungsempfängern und den Anbietern geschlossen werden. Verweigern Teilnehmer die Zusammenarbeit und erscheinen nicht, so sehen die Maßnahmen im schulischen Kontext Bußgelder, die Bundesmaßnahmen Kürzungen bei den Vergütungen vor.

Maßnahme	Maßnahmeträger	Zuweisung durch Absatzmittler und Auswirkung auf das Marketing
Berufseinstiegsbegleitung § 49 SGB III <sup>27</sup>	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehrer und Berufsberatung</li> <li>Marketing nur im Rahmen der freien Plätze gesteuert über die Schule</li> </ul>
Duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen	HIBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung, sofern keine Anschlussperspektive nach Klasse 10 vorhanden durch Stadtteilschule</li> </ul>
Behindertenspezifische Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung und Feststellung des Reha- Status über Reha- Beratung</li> <li>Daher keine offensive Teilnehmerwerbung erwünscht.</li> </ul>
Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung über Berufsberatung</li> <li>Angebot im Berufsbildungsatlas möglich</li> </ul>
Ausbildung für behinderte Menschen mit Förderbedarf § 117 SGB III	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung und Feststellung des Reha- Staus über Reha- Beratung</li> <li>Daher keine Teilnehmerwerbung erwünscht.</li> </ul>
Begleitete betriebliche Ausbildung für Rehabilitanden § 117 SGB III	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung und Feststellung des Reha- Staus über Reha- Beratung</li> <li>Daher keine Teilnehmerwerbung erwünscht.</li> </ul>
Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (integrativ und kooperativ) § 76 SGB III	Agentur für Arbeit Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung über Berufsberatung</li> <li>Keine Angebote im Berufsbildungsatlas</li> </ul>
Hamburger Ausbildungsplatzprogramm	HIBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung über HIBB und Berufsberatung</li> <li>Angebote über Berufsbildungsatlas abrufbar</li> </ul>
Ausbildung in der Jugendberufshilfe	HIBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuweisung über HIBB und Berufsberatung</li> <li>Angebote über Berufsbildungsatlas abrufbar</li> </ul>

Abb. 11 : Zuweisungen in die Maßnahmen am Übergang Schule- Beruf und Teilnehmerwerbung

Quelle: eigene Darstellung.

Für die hier untersuchten Maßnahmen lassen sich aus der Tabelle folgende Restriktionen für Anbieter bei der Akquise von Teilnehmern feststellen:

<sup>27</sup> Es werden die neuen am 01.04.2012 gültigen Rechtsgrundlagen genutzt, da eine Reform der Arbeitsmarktinstrumente zu diesem Zeitpunkt wirksam wird.

- Sie ist bei schulischen Maßnahmen und bei Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation untersagt.
- Sie wird in allen anderen Maßnahmen über die Berufsberatung gesteuert.

**Fazit:** Leistungsempfänger sind **Nutzer**, keine freiwilligen Kunden der Integrationsmaßnahmen. Anbieter können nur in beschränktem Umfang um Teilnehmer konkurrieren, da sie mit den Maßnahmeträgern kooperieren müssen. Diese sind die eigentlichen Adressaten für das Marketing der Dienstleistungsanbieter.

#### 2.4.4 Bedrohung durch Ersatzleistungen

Allen Maßnahmen gemeinsam ist, dass die Anbieter der Leistungen mit den Leistungsempfängern und den Kosten-, bzw. Maßnahmeträgern in einem **sozialrechtlichen Dreieck** stehen.

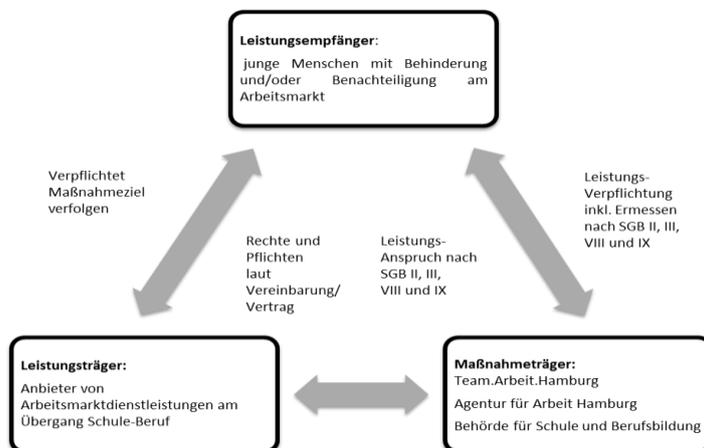


Abb. 12 : sozialrechtliches Dreieck der Arbeitsmarktmaßnahmen am Übergang Schule-Beruf

Quelle: eigene Darstellung

Wie die Abbildung 13 zeigt, können Maßnahmen immer nur durch Maßnahmeträger im Rahmen des Zuweisungsprozesses untereinander ersetzt werden. Der Ersatz gestaltet sich umso einfacher, je unspezifischer die Zielgruppenbeschreibung erfolgt, je weniger der Zuweisungsprozess gestaltet wird. Einen solchen übergreifenden Prozess gibt es bisher nicht. Es wird die

Aufgabe der Jugendberufsagentur sein, diesen zu gestalten und umzusetzen (Einsetzungsverfügung Jugendberufsagentur).

Daher ist es umso problematischer, dass Rehabilitanden dort nicht betreut und nicht in die Maßnahmen zugewiesen werden, dass die Reha- Maßnahmen dort nicht geplant werden. Denn nicht immer stellt eine ausgewiesene Reha-Maßnahme ein passgenaues Angebot für einen jungen Menschen mit Behinderung. Zunächst ist durch die Reha- Beratung der Agentur für Arbeit zu prüfen, ob im Rahmen anderer - für alle zugänglichen - Maßnahmen eine Integration in den Arbeitsmarkt gelingen kann. Diese Prüfung entspricht dem Gedanken der UN-Konvention. Sie hat auch einen finanziellen Hintergrund: Kostensätze für Reha-Maßnahmen liegen in der Regel um 50 % über denen der Nicht-Reha-Maßnahmen (IW; 2010, 219). Da der Begriff der Behinderung im Übergang Schule-Beruf kein absoluter ist und nur wenige einen tatsächlichen Rechtsanspruch aus der Behinderung ableiten können, besteht unweigerlich die Gefahr, junge Menschen aus Kostengründen in anderen Maßnahmen zu betreuen. Aber auch für ansonsten gesunde junge Menschen besteht die Gefahr in Maßnahmen zugewiesen zu werden, die nicht passgenau auf ihre Bedarfe zugeschnitten sind. Dies gelingt nur, wenn die Integrationsmaßnahmen miteinander im Hinblick auf ihre Ziele, Methoden und Ausrichtungen verglichen werden können. Dazu werden **Eigenschaftsprofile** erstellt. Sie helfen, Dienstleistungen miteinander vergleichen zu können (Bruhn, 2012, 47). Dazu werden hier Orientierungs- und Vorbereitungsmaßnahmen sowie Ausbildungsmaßnahmen zusammengefasst. Die Definition der Eigenschaften erfolgt in antagonistischen Begriffspaaren, die die Dienstleistung beschreiben. Zur Einordnung wurden die von Meffert und Bruhn benannten Eigenschaften ausgewählt. Sie wurden dort verändert, wo spezifische Eigenschaften der Maßnahmen den Kategorien nicht entsprachen. So wurde beispielsweise der Begriff der mitgliedschaftlichen Beziehung in vertragliche Beziehung geändert, weil Nutzer von Arbeitsmarktdienstleistungen in klar definierten Rechtsbeziehungen (Verträge und Vereinbarungen) zu den Dienstleistungsanbietern stehen.

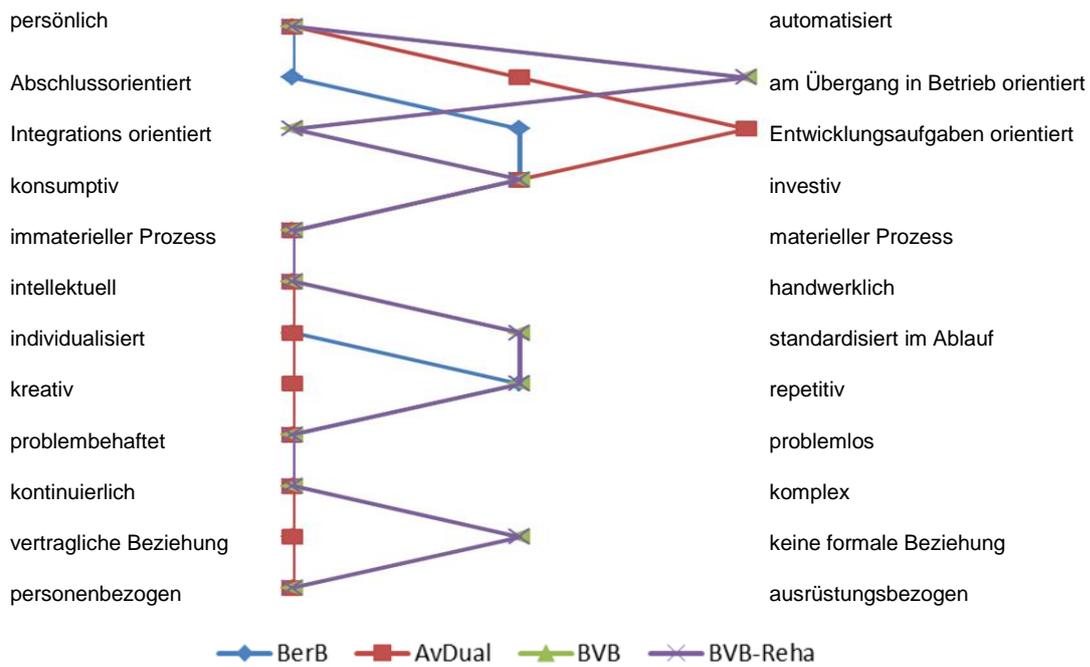


Abb. 13 : Eigenschaftsprofil Orientierungsmaßnahmen

Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn

Es zeigt sich, dass die jeweiligen **Eigenschaftsprofile sehr ähnlich** sind und einander ersetzen. Berufseinstiegsbegleitung und AV-Dual sind schulische Maßnahmen, die zwar zeitlich nacheinander angeordnet sind, jedoch die gleichen Ziele verfolgen. BVB-Reha und BVB erfüllen die gleichen Aufgaben, daraus ergibt sich eine Substitutionsgefahr gerade bei diesen Maßnahmen.

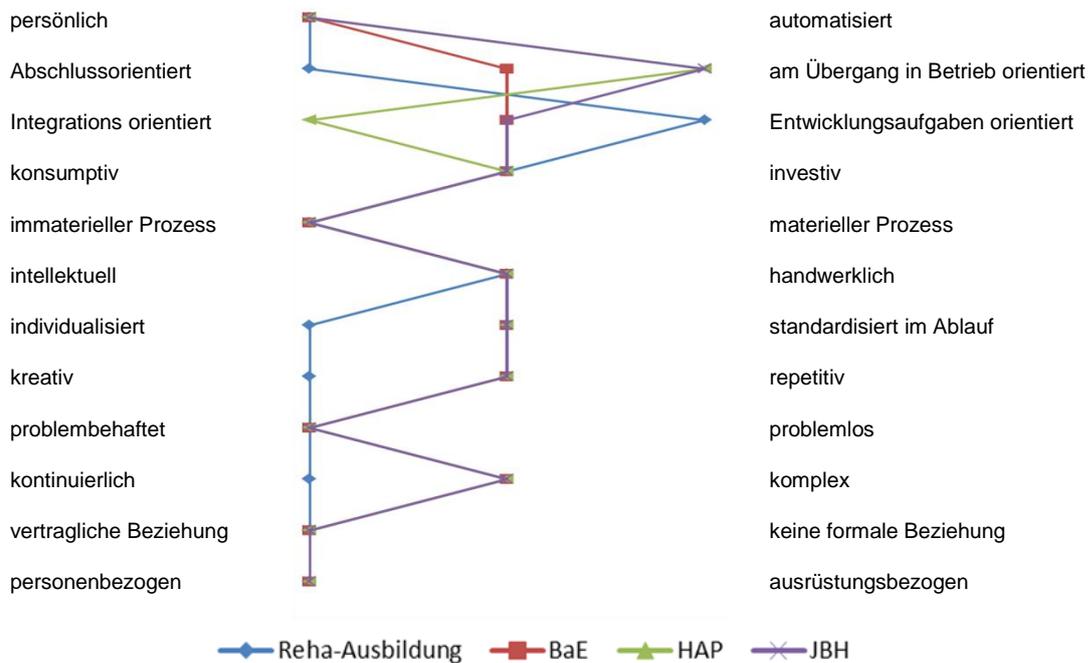


Abb. 14 : Eigenschaftsprofil Ausbildungsmaßnahmen

Quelle: eigene Darstellung nach Bruhn

Bei den Ausbildungsprofilen zeigt sich, dass **eine große Übereinstimmung** in der grundsätzlichen Ausrichtung der Maßnahmen liegt. Allein die Reha-Ausbildung zeichnet sich durch eine Individualisierung aus. Dies liegt in dem Umgang mit den behinderungsspezifischen Anforderungen des Integrationsprozesses. Ein Indiz für die Substitutionsneigung der Kostenträger ist, dass im Rahmen der öffentlichen Vergaben die jeweiligen Maßnahmen als Referenz für die Erfahrung und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen gelten. Die Substitution wird auch hier durch die nicht ganz trennscharfe Zielgruppeneinteilung noch wahrscheinlicher. Insofern ist zu vermuten, dass beide Maßnahmeträger ein finanzielles Interesse haben, die Jugendlichen in die jeweiligen Maßnahmen des anderen zuzuweisen. Zusätzlich tritt nun eine Leistungskonkurrenz zwischen den etablierten und den neuen Reha-Maßnahmen auf. Die finanziellen Motive liegen auf der Hand: Die Gesamtkosten der Reha-Ausbildung liegen insgesamt rund 52.000 Euro Gesamtkosten pro Fall über den Kosten einer Ausbildung im Benachteiligten-Programm (IW, 2010, 219).

**Fazit:** Die **Bedrohung durch Ersatzprodukte ist im Übergang Schule-Beruf als hoch zu bewerten**, da die Maßnahmen ähnliche Eigenschaftsprofile

aufweisen. Da es keine feste Zielgruppendefinitionen für die einzelnen Maßnahmen gibt, ist die Nutzerstruktur der Maßnahmen heterogen. Eine Unterscheidung der einzelnen Förderprogramme erscheint vor diesem Hintergrund überflüssig. Im Bereich der beruflichen Rehabilitation besteht die Gefahr, dass Maßnahmeträger Nutzer in billigere, aber für die Behinderung nicht ausreichend ausgestaltete Maßnahmen lenken (BAG bbw, 2012, 20f.).

#### 2.4.5 Wettbewerber am Übergang Schule-Beruf

Um eine Einschätzung über die **Stärke des Wettbewerbs** zu erhalten, ist eine Konkurrenzanalyse notwendig (Porter, 2008, 86). Dazu werden alle im Ausbildungsreport 2011 genannten Angebote ausgewertet (BSB, 2011, 98ff.), die Homepages der jeweiligen Anbieter analysiert und mit dem aktuellen Angebot im Berufsbildungsatlas abgeglichen. Dabei werden die Unternehmensprofile nach Dienstleistungen am Arbeitsmarkt geordnet (vergl. Abbildung16) . Es werden nur diejenigen Unternehmen betrachtet, denen ein Markteintritt im Jugendbereich gelungen ist und die aktuell am Markt bestehen. Außerhalb der Betrachtung bleiben diejenigen, die aus welchen Gründen auch immer, den Markt verlassen haben. Ebenfalls außer Betracht sind diejenigen Unternehmen, die an den öffentlichen Vergaben teilnehmen, aber keinen Zuschlag erhalten haben<sup>28</sup>.

1. Als Dienstleistungen werden die in dieser Arbeit<sup>29</sup> im Mittelpunkt stehenden Maßnahmen betrachtet. Zusätzlich wird angegeben, ob die Unternehmen Arbeitsgelegenheiten (AGH) nach SGB II, Maßnahmen zur Förderung der Weiterbildung (FdW) nach SGB III oder Eingliederungsleistungen nach SGB IX (Reha) erbringen. Diese Indikatoren wurden ausgewählt, weil sie in hoher Platzzahl die anderen Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik zusammenfassen.

---

<sup>28</sup> Daten liegen nur den Maßnahmeträgern vor. Sie sind nach dem Gesetz über Wettbewerbsbeschränkungen nicht-öffentlich.

<sup>29</sup> Es gibt weitere, die hier nicht betrachtet werden, die aber zahlenmäßig keine Auswirkungen auf den Markt haben.

Die Kernzielgruppe sind Jugendliche und die für sie eingeführten Maßnahmen<sup>30</sup>. **Als weitere Zielgruppen** werden definiert:

- erwerbsfähige Hilfebedürftige, also Personen mit Anspruch auf Förderung nach dem SGB II<sup>31</sup>;
- Arbeitslose im Sinne des SGB III mit dem Anspruch auf eine Maßnahme zur „Förderung der Weiterbildung“ (FbW)<sup>32</sup> und
- Rehabilitanden sowie Menschen mit Behinderung, die Ansprüche auf Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben nach dem SGB IX<sup>33</sup> haben.

Die Angebotspalette im Jugendbereich umfasst neben den sieben hier in der Arbeit im Mittelpunkt stehenden Maßnahmen noch ESF-Projekte und Produktionsschulen. **Die weiteren Angebote setzen** sich wie folgt zusammen:

- Die Förderung der Beschäftigung nach dem SGB II- konkret die Arbeitsgelegenheiten.
- Die Förderung der Weiterbildung und
- alle Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation außerhalb der Werkstätten für Behinderte Menschen.

Zusätzlich wird erfasst, ob ein Unternehmen **überregional**, d.h. auch in anderen Bundesländern, am Markt tätig ist. Dies deutet darauf hin, dass es in der Lage ist, Konzepte von anderen Standorten im Rahmen der Vergabeprozesse auf Hamburg übertragen zu können.

---

<sup>30</sup> In der folgenden Tabelle mit „Jugend“ gekennzeichnet.

<sup>31</sup> In der Tabelle mit erwerbsfähige Hilfsbedürftige (eHb) gekennzeichnet.

<sup>32</sup> In der Tabelle mit Arbeitslose (Alo) gekennzeichnet.

<sup>33</sup> In der Tabelle mit Rehabilitand gekennzeichnet.

Zielgruppe	Maßnahmen/ Angebote													
	Jugend										eHb	Alo	Rehabilitand	
Name des Anbieters	BerEb	BVB-Reha	BVB	Reha-Aus	BAMBI	BaE	HAP Inkl. Platzzahl <sup>34</sup>	JBH, inkl. Platzzahl	Av Dual	Sonstige Jugend u.a. ESF/ Produktionsschule (PS)	SGB II- AGH	SGB III FbW	SGB IX Reha	über-regional
Alraune gGmbH							23	58		PS	+	+		
Ausbildung und Arbeit Plus GmbH			+							+				+
Autonome Jugendwerkstätten						+		50						
AWO Jugend- und Bildungswerk der Arbeiterwohlfahrt								40		+				
bbw		+(k.ö.V.)		+(k.ö.V)	+				+	+			+	
Bergedorfer Impuls GmbH			+										+	
Berufsbildungszentrum für den Hamburger Einzelhandel e.V. Beschäftigung und Bildung e.V.							78					+		
BI Beruf und Integration Elbinsel GmbH						+	48		+	PS	+	+		
DEKRA Akademie						+	114	114		PS				
Deutsche Angestellten Akademie GmbH GmbH		+(ö.V.)					24				+	+		+
Fortbildungsakademie der Wirtschaft			+	+		+						+	+	+
Grone Bildungszentrum Gastronomie und Ernährung; Grone Netzwerk			+			+	52			+	+	+	+	+
Hamburger Arbeitsassistenten									+				+	
Internationaler Bund gGmbH	+						12		+			+	+	+
Jugendbildung Hamburg GmbH	+		+			+	78		+	PS				

<sup>34</sup> Nach Ausbildungsreport 2011;

Zielgruppe	Maßnahmen/ Angebote													
	Jugend										eHb	Alo	Rehabilitand	
Name des Anbieters	BerEb	BVB-Reha	BVB	Reha-Aus	BAMBI	BaE	HAP Inkl. Platzzahl <sup>34</sup>	JBH, inkl. Platzzahl	Av Dual	Sonstige Jugend u.a. ESF/ Produktionsschule (PS)	SGB II- AGH	SGB III FbW	SGB IX Reha	über-regional
Junge Werkstatt-bbw Hamburg GmbH						+				+				
KOM Gesellschaft für Kompetenzentwicklung mbH			+			+	10				+	+		
Passage – Gesellschaft für Arbeit und Integration GmbH							73	25			+	+		
Rackow Schule gGmbH	+		+								+	+	+	+
SBB Kompetenz gGmbH			+						+	PS	+	+	+	+
TÜV Nord							8					+		+
WHDI- Bildungs GmbH							150	20			+			

Abb. 15 : Überblick über die Anbieter am Markt Abb. Konkurrenzanalyse der Anbieter und ihrer Angebote

Quelle: eigene Darstellung nach Ausbildungsreport 2011 sowie Auswertung aller Homepages der Anbieter sowie www.ichblickdurch.de , Zugriff am 12.03.2012<sup>35</sup>..

<sup>35</sup> Blau: Zielgruppe nur Jugendliche, braun auch überregional tätig

Die Maßnahmen werden von aktuell **23 Dienstleistungsunternehmen** angeboten. Die Ergebnisse deuten auf eine **sehr heterogene, stark ausgeprägte Konkurrenzsituation zwischen sehr heterogenen Wettbewerbern** hin. Die Heterogenität bezieht sich zum einen im Hinblick auf die Zielgruppe zum anderen auf die Angebotspalette. Außerdem gibt es sieben Anbieter, die auch überregional tätig sind.

### **3. Potenziale und Optionen aus der Marktanalyse**

#### **3.1 Lebenszyklus- und Positionsanalyse für Dienstleistungen und Anbieter**

##### **3.1.1 Lebenszyklus von Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf**

Wie andere Dienstleistungen unterliegen Arbeitsmarktdienstleistungen einem Lebenszyklus (Meffert, Bruhn, 2009,127)<sup>36</sup>. Unterschieden werden Markt- und Dienstleistungslebenszyklen, die sich idealerweise in fünf Phasen unterteilen lassen. Die Phasen sind Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang. Jede Phase hat eine andere Ausprägung im Wettbewerbscharakter (Porter, 2008, 214). Dies bedeutet, dass sich den Anbietern in jeder Phase unterschiedliche Wettbewerbsherausforderungen stellen. Diese werden im Folgenden herausgearbeitet. Die Anwendung des Lebenszyklusmodells zeigt, welche Arbeitsmarktdienstleistungen durch die Diversifikation der Angebotspalette neu hinzugekommen sind und welche zukünftigen Veränderungen die Produktentwicklung beeinflussen. Es wird hier auf einer aggregierten Ebene zur Typologisierung strategisch relevanter Situationen für die Anbieter herangezogen und ist nach Schürmann dafür einsetzbar (Meffert, Bruhn, 2009, 130). Dabei fließen Eckpunkte der Reform der Arbeitsmarktinstrumente, die im April in Kraft treten, ein. Die Ergebnisse werden zu Trends zusammengefasst und Marktphasen zugeordnet. Zusätzlich werden Implikationen für den Wettbewerb herausgearbeitet.

In einem ersten Schritt werden Kriterien für die einzelnen Phasen des Lebenszyklus der Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf

---

<sup>36</sup> Auf die Kritik am Lebenszyklusmodell wird an dieser Stelle nicht eingegangen (Porter, 2008, 213).

entwickelt. Reife- und Sättigungsphase werden in dieser Arbeit, dem Vorschlag von Porter (Porter, 2008,215) folgend, zusammengefasst, denn dazu wären Daten bezüglich der zukünftigen Planungen der Maßnahmeträger notwendig. Diese sind aus Wettbewerbsgründen nicht öffentlich zugänglich. Sie werden gemäß der Verwaltungsvereinbarung vom 19.08.2011 in einem nicht-öffentlichen Abstimmungsprozess zwischen dem Hamburger Institut für Berufliche Bildung, der Agentur für Arbeit und der team.arbeit.hamburg entwickelt.

Für die anderen Phasen gelten hier folgende Kriterien:

- Eine Arbeitsmarktdienstleistung wird der **Einführungsphase** zugeordnet, wenn sie im Analysezeitraum von 2008-2012 erstmalig ausgeschrieben wurde. Es muss mindestens die Perspektive für mindestens eine Anschlussfinanzierung bestehen.
- Eine Zuordnung der **Wachstumsphase** erfolgt, wenn die Literaturanalyse Anzeichen für eine mögliche Ausweitung der Maßnahmen ergibt. Dazu gehört auch die Bedeutungszunahme von Konzepten, die in Betrieben der freien Wirtschaft umgesetzt werden. Erhebliche Konzeptänderungen wie etwa bei BVB werden eingearbeitet. Zusätzlich werden diejenigen Produkte aufgenommen, die andere, höherpreisige Maßnahmen ersetzen können. Außerdem sind die Produkte aufgenommen worden, nach denen eine hohe Nachfrage der Nutzer besteht<sup>37</sup>.
- Die Zuordnung zur **Reife- und Sättigungsphase** erfolgt, wenn auf der Grundlage der Analyse keine Ausweitung und/oder grundsätzliche Konzeptveränderung der Dienstleistung erkennbar sind.
- In die **Rückgangphase** werden diejenigen Dienstleistungen eingeordnet, die auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen beendet oder eingeschränkt werden. Dies bedeutet, dass ihre weitere Finanzierung nicht gesichert ist.

Im zweiten Schritt werden die Arbeitsmarktdienstleistungen auf der Grundlage von Trends, entsprechend den Kriterien, den Marktphasen zugeordnet (vergl. Abbildung 17). Grundlage der Analyse sind die möglichen Veränderungen im

---

<sup>37</sup> Die Nachfrage leitet sich aus den beruflichen Erfahrungen der Autorin ab.

Marktvolumen. Wie Kapitel 2.4.2 gezeigt hat, hat es bei den Haushaltsmitteln in den Jahren 2008 bis 2011 keine bemerkenswerten Veränderungen der finanziellen Ressourcen im Bereich der Berufsausbildung gegeben. Allerdings wurden zusätzliche Maßnahmen im schulischen Kontext (AvDual, BerEb) und in der beruflichen Ersteingliederung von jungen Menschen mit Behinderung (BVB-Reha; BAMBI) eingeführt und damit das Maßnahmenportfolio erweitert. Die Finanzierung der Veränderung erfolgte entweder durch Umschichtung wie bei BerEb, BVB-Reha oder BAMBI oder durch die Drittmittelakquisition beim Europäischen Sozialfonds wie bei AvDual. Vor dem Hintergrund der Diskussion um die Einführung und Umsetzung der Schuldenbremse in der Bundesrepublik und in Hamburg ist davon auszugehen, dass die politischen Akteure einer Erhöhung der finanziellen Ressourcen ablehnend gegenüber stehen werden. Der Hamburger Senat hat beschlossen, die Schuldenbremse so zu erreichen, dass lediglich jährliche Ausgabensteigerungen im Umfang von 0,88 % (Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, 2011, 5) innerhalb der jeweiligen Ressort-Ausgabenkorridore möglich sein sollen. Dieser Betrag kommt einem Einfrieren, bzw. einer Kürzung gleich, da Kostensteigerungen bei den Personalkosten, etwa durch die Anhebung des tariflichen Entgelts, nicht voll umfänglich finanziert werden können. Dies wird Auswirkungen sowohl auf die Preisbildung der Anbieter im Wettbewerb als auch auf die Höhe der Förderung haben. Höhere Ausgaben müssen im Sinne der Ausgabendeckelung durch Umschichtungen innerhalb der jeweiligen Einzelhaushaltspläne der Fachbehörden finanziert werden, was zu einer Neubewertung von Einzelaufgaben führt.

Für die Bundesregierung und damit für den Haushalt der Bundesagentur für Arbeit stellt sich kein anderes Bild dar. Die Schuldenbremse wird perspektivisch zu einem Einfrieren, bzw. Absenken von Haushaltstiteln auch im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik führen. Bereits im Jahr 2012 muss die BA strukturelle Einsparungen in Höhe von 2,5 Milliarden Euro und jeweils 3,0 Milliarden Euro ab 2013 haushaltswirksam lassen (BMAS; 2011, 3). Vor diesem Hintergrund ist eine Ausweitung der finanziellen Ressourcen und damit eine Erhöhung des Marktvolumens nicht vorstellbar.

Die Analyse wird auf der Grundlage der Ergebnisse der Marktanalyse in Kapitel 2.4.2 durchgeführt. Maßgeblich ist also die Anzahl der Maßnahmeplätze in Hamburg im Jahr 2012. Sie führt zu folgenden Ergebnissen:

Maßnahme	seit ...in Hamburg ausgeschrieben	Trends bei den Veränderungen der Maßnahmen	Marktphase
AvDual	2011	Finanzierung bis 2013 über ESF gesichert, danach Entscheidung, der Hamburgischen Bürgerschaft, ob Verlängerung od. Modifikation. Gibt es keine weitere Finanzierung, dann Einordnung in Rückgang notwendig	Einführung
BAMBI	2011	Finanzierung aus Umsteuerung von preisverhandelten Maßnahmen, hohe Nachfrage. Ob weitere Ausschreibungen erfolgen, ist zu beobachten.	
BVB-Reha	2010	Nach Einführung mind. stabil, keine Anzeichen für Einschränkung. In 2012 wieder ausgeschrieben. Substitut für preisverhandelte Maßnahme	Wachstum
Reha-Aus	2010	Substitut für preisverhandelte Maßnahme	
FdW	2005	Ausdehnung der Maßnahmen in Kooperation mit Betrieben der freien Wirtschaft (Instrumentenreform)	
Reha nach SGB IX	2009	Zunehmend Vergabe über wettbewerbliche Komponenten, Verstärkung der Maßnahmen in Kooperation mit Betrieben der freien Wirtschaft	
BVB	2005	Nach Einführung mindestens stabil. Konzepterweiterung durch die Einführung von betrieblichen Elementen und Möglichkeit Produktionsschulen als BVB Maßnahme zu nutzen. Änderung Fachkonzept angekündigt. Einordnung auch in Wachstumsphase möglich.	Reife/ Sättigung
HAP	2006	Stabil, aber Schuldenbremse	
JBH	2006	Stabil, aber Schuldenbremse	
BerEb	2010	Finanzierung muss zu 50% vom Land übernommen werden (Instrumentenreform).Länder lehnen dies ab. Sollte Hamburg finanzieren, so Einordnung in Reifephase notwendig.	Rückgang
AGH	2005	Begrenzung der förderfähigen Maßnahmekosten auf Sach- und Personalkosten. Qualifizierungsaspekte werden nicht mehr finanziert. Aufnahme weiterer Kriterien zur Einrichtung der AGH ist Wettbewerbsneutralität. Starke Rückläufigkeit des Instruments (Instrumentenreform)	

Abb. 16 : Lebenszyklus der Arbeitsmarktdienstleistungen in der Branche

Quelle: eigene Darstellung nach Porter 2008 und BMAS, 2011

Die Einordnung der **BVB-Maßnahmen in die Wachstumsphase** ergibt sich allein aus der Konzeptänderung. Da Produktionsschulkonzepte nunmehr in die Maßnahme eingearbeitet werden können, ergibt sich für Anbieter, die Produktionsschulen betreiben, die Chance diese über BVB zu finanzieren. Fünf der hier untersuchten Anbieter betreiben eine Produktionsschule. Zwei von Ihnen, die Jugendbildung und die SBB Kompetenz, führen bereits

Berufsvorbereitungsmaßnahmen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit durch. Für sie sind BVB kein neues Geschäftsfeld und in Folge dessen auch nicht der Wachstumsphase zugeordnet. Für die anderen drei, d.h. für Alraune, Beschäftigung und Bildung sowie für BI Beruf und Integration Elbinsel bietet die Konzeptänderung Chancen. Auf der Grundlage der Marktanteile der Maßnahmeplätze (vergl. Kapitel 2.4.2) für die hier betrachteten Arbeitsmarktdienstleistungen ergibt sich dann folgendes Bild:

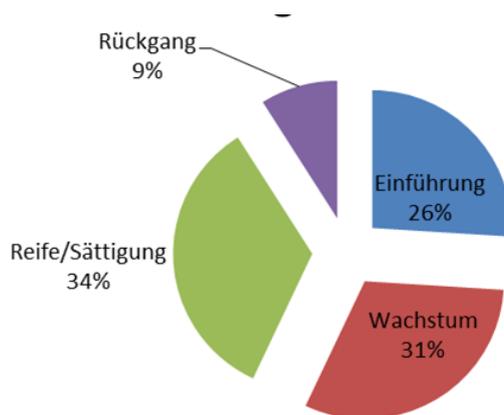


Abb. 18: Lebenszyklus nach Marktanteilen mit BVB in Wachstumsphase

Quelle: eigene Darstellung

Die Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang verteilen sich relativ gleichgewichtig über alle Phase des Lebenszyklus. Die Marktsituation und damit die Chancen für Anbieter, Marktanteile auszudehnen, sind relativ gleich verteilt. Für die Maßnahmen, die weitere Zielgruppen bedienen, kann eine Marktanteilsdifferenzierung nicht vorgenommen werden, weil sie in dieser Arbeit nicht im Fokus stehen. Ihre Potenziale und die Auswirkungen auf den Wettbewerb werden in den beiden Folgekapiteln betrachtet.

Unter der Annahme, dass die konzeptionellen Änderungen in der BVB kaum bzw. keine Auswirkungen auf die Vergabe der Maßnahmen und Produktionsschulkonzepte keine Bevorzugte Behandlung im Rahmen des Vergabeprozesses erfahren werden, wird **BVB der reifen Phase zugeordnet**. Die Marktanteile verschieben sich wie folgt dar:

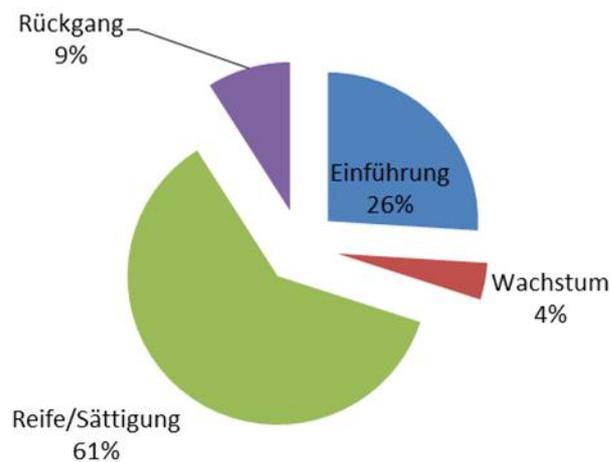


Abb. 19: Lebenszyklus nach Marktanteilen mit BVB in reifer Phase

Es zeigt sich, dass nunmehr über **60 % der Arbeitsmarktdienstleistungen in der reifen Phase** eingeordnet sind. In der weiteren Arbeit wird diese Marktaufteilung zur Grundlage gelegt, da Konzeptänderungen sich erst in der Praxis beweisen müssen und eine gewisse Skepsis hinsichtlich der Konzeptveränderung und deren Auswirkung bei der Autorin besteht. Diese Annahme ist bei weiteren Untersuchungen in Frage zu stellen. Der Markt hat eine überwiegende Ausprägung zu Dienstleistungen, die der Reifephase zugeordnet werden. Sollte das Land Hamburg die Kofinanzierung für BerEb übernehmen, wären weitere 9 % des Marktes dieser Phasen zu zuordnen. Der Anteil läge dann bei 70%. Er zeigt geringere Wachstumspotenziale und eine gewisse Konstanz trotz der angestoßenen Reformen

Im Kapitel 3.2 werden die Auswirkungen der Einordnung auf der Grundlage der Aussagen von Porter, Meffert und Bruhn zum Lebenszyklus in Bezug auf die Strategie und den Wettbewerb der Anbieter dargestellt (Porter, 2008, 215f; Meffert, Bruhn, 2011, 127f.). Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Potenziale zur Ausdehnung und Einschränkung von Aktivitäten am Markt gelegt. Die Implikationen für die Kostenverläufe der Maßnahmen werden herausgearbeitet.

### 3.1.2 Positionierung der Anbieter: Zielgruppenansprache und Maßnahmenpalette

Die 23 am Markt tätigen Unternehmen stehen in einem direkten Wettbewerbsverhältnis zu einander. Dabei werden hier nur diejenigen Unternehmen betrachtet, denen ein Markteintritt gelungen ist und die aktuell am Markt bestehen. Außerhalb der Betrachtung bleiben diejenigen, die aus welchen Gründen auch immer, den Markt verlassen haben. Der Konkurrenzdruck ist – wie bereits festgestellt wurde – bei den hier untersuchten Dienstleistungen sehr hoch. Diese Konkurrenz ist allerdings zeitlich begrenzt, da immer nur im Rahmen der staatlichen öffentlichen Vergabeverfahren konkurriert werden kann. Diese finden in der Regel jährlich zu festgelegten Zeiten statt. Während der Laufzeit der Maßnahmen müssen die vereinbarten Erfolgsquoten erreicht werden, um für künftige Verfahren bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Durchführungsqualität durch die Maßnahmeträger gut abschneiden zu können.

Allerdings bedient nicht jeder Anbieter jedes Marktsegment. Viele, das hat die Konkurrenzanalyse gezeigt, haben auch noch andere Geschäftsfelder, etwa im Bereich der beruflichen Rehabilitation oder in der Beschäftigungsförderung. Für einige stellen Maßnahmen für Jugendliche das Hauptgeschäftsfeld dar, für andere ergänzen diese Maßnahmen nur das Portfolio. Diesen unterschiedlichen Unternehmensprofilen soll im Folgenden durch eine **Positionsbestimmung der Dienstleistungsanbieter am Markt** nachgegangen werden.

Ziel ist es, die Informationen über die Wettbewerber so darzustellen, dass die von ihnen bedienten Zielgruppen und die von ihnen angebotenen Maßnahmen nach ihrer Einordnung im Lebenszyklus herausgearbeitet werden. Dieses Vorgehen wird gewählt, um die Ergebnisse des vorherigen Kapitels um die Dimension „Zielgruppenansprache“ zu erweitern. Besonderes Augenmerk wird auf Positionierungslücken gelegt. Aus ihnen wird in einem weiteren Schritt die strategische Stoßrichtung der Wettbewerber abgeleitet (Meffert, Bruhn, 2009, 125). Dabei ist zu beachten, dass Nutzer von Arbeitsmarktdienstleistungen unabhängig vom Angebot und von der Zielgruppe immer in den Prozess der Dienstleistungserstellung eingebunden sind. Ohne sie und ihre aktive Mitwirkung können die Integrationsziele nicht erreicht werden.

Die Positionierungsanalyse wird wie folgt durchgeführt (Meffert, Bruhn, 2009, 126):

1. Positioniert werden die einzelnen Unternehmen, die in den Jahren 2011 und 2012 Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf sowie andere Leistungen angeboten haben. Die Daten wurden im Rahmen der Konkurrenzanalyse durch die Auswertung der Homepages der Anbieter erhoben.
2. Im Anschluss daran werden die Leistungsmerkmale „Anzahl der Zielgruppenansprachen“ und „Anzahl der Dienstleistungen in dem jeweiligen Lebenszyklus“ zueinander in Beziehung gesetzt. Die Anbieter werden nach Anzahl der Zielgruppen zusammengefasst und gruppiert.
3. Die Unternehmen werden auf der x-Achse platziert. Die Gruppierung auf der x-Achse bedeutet:
  - a. Von ajw bis Jw erbringen die Anbieter ausschließlich Dienstleistungen für eine Zielgruppe;
  - b. von bbhe bis WHDI erbringen die Anbieter Dienstleistungen für zwei Zielgruppen;
  - c. von alraune bis passage erbringen die Anbieter Dienstleistungen für drei Zielgruppen;
  - d. Grone, Rackow und SBB erbringen Dienstleistungen für vier Zielgruppen.
4. Auf der y-Achse wird die Anzahl der erbrachten Dienstleistungen dargestellt.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt grafisch gegenüberstellen:

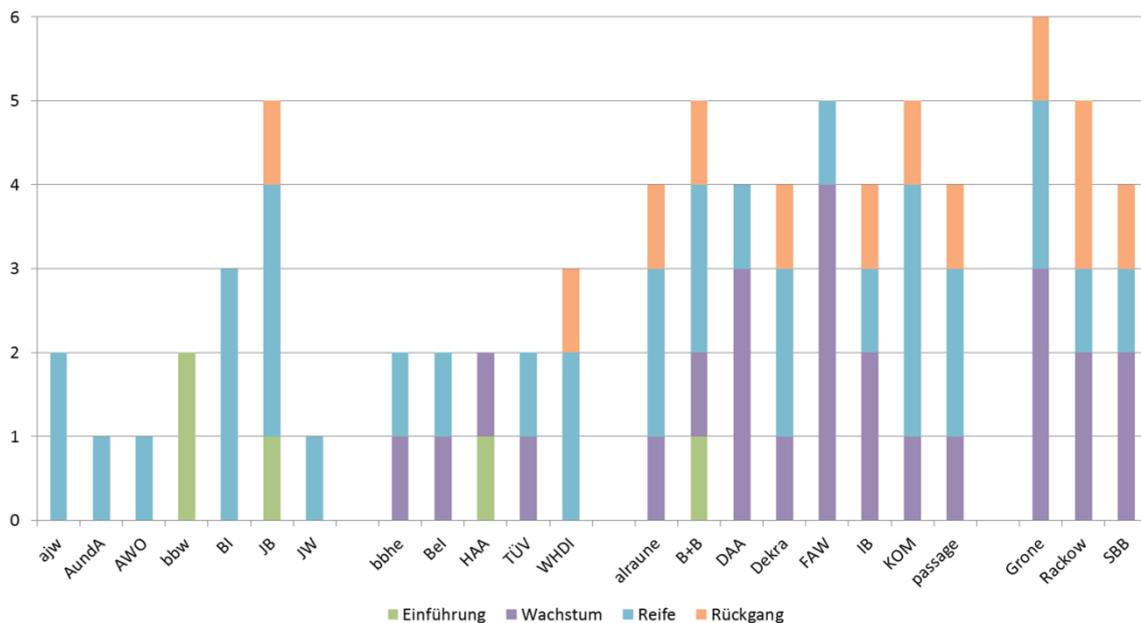


Abb. 17: Positionierung der Anbieter nach Zielgruppen

Quelle: eigene Darstellung; x-Achse: Namen der Unternehmen nach Zielgruppenansprache; y- Achse: Anzahl der Angebote

Abbildung 18 bestätigt den hohen Anteil an Dienstleistungen in der Reifephase. Bis auf die Hamburger Arbeitsassistenz und das Berufsbildungswerk bieten alle mindestens eine Dienstleistung in der Reifephase an. Beide Anbieter haben ihr Kerngeschäftsfeld in der beruflichen Ersteingliederung für Menschen mit Behinderung. Die Hamburger Arbeitsassistenz ist auf begleitende Unterstützungsmaßnahmen von geistig und psychisch Behinderten in Betrieben der freien Wirtschaft spezialisiert. Das Berufsbildungs-werk bietet für junge Menschen mit Mehrfachbehinderungen Berufsvorbereitung und Ausbildungen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit an. Die Tatsache, dass beide Dienstleistungen im Übergang Schule-Beruf anbieten, deutet daraufhin, dass sie ihr Kerngeschäft um weitere Geschäftsfelder ergänzen. Beide sind an neu entwickelten Maßnahmen wie AvDual beteiligt. Beide bieten zusätzlich im Wachstumsfeld berufliche Rehabilitation, ihrem Kerngeschäft, Dienstleistungen an. Dem bbw ist es zusätzlich gelungen, die „begleitete Berufliche Ausbildung für Rehabilitanden“ (BAMBI) im Rahmen des öffentlichen Vergabeprozesses zu akquirieren. Diese Maßnahme wurde bis 2011 unter einem anderen Namen vom bbw auf der Grundlage von Preisverhandlungen durchgeführt. Durch die

erfolgreiche Akquisition konnte das bbw seinem Marktanteil in diesem Feld halten. Die Bedrohung durch andere Anbieter konnte zunächst zurückgewiesen werden.

Dienstleistungen der Wachstumsphase, finden sich bei den Unternehmen die nur eine Zielgruppe bedienen, nur im Bereich BVB. Rechnet man BVB zur Reifephase, wird deutlich, dass die Wachstumsfelder ausschließlich von Unternehmen mit der Ansprache von mindestens zwei Zielgruppen angeboten werden.

Zu den anderen Anbietern: Bereits auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass die Grone Schule alle Zielgruppen anspricht und mit sechs die größte Anzahl an Arbeitsmarktdienstleistungen anbietet. Ausbildung und Arbeit Plus GmbH, das AWO Jugend- und Bildungswerk sowie die Junge Werkstatt-bbw Hamburg GmbH sprechen nur die Zielgruppe der Jugendlichen an. Sie bieten jeweils nur eine Dienstleistung an. Ansonsten stellt sich die Aufteilung sehr heterogen dar.

Die strategischen Potenziale nach Umfang der Zielgruppenansprache werden in Kapitel 3.3 ausführlich erläutert.

### 3.1.3 Die strategische Bedeutung des Marketings im Vergabeprozess

Die strategischen Argumente für die Teilnahme an Vergabeprozessen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Anbieter erfüllt mit dem Angebot und der Durchführung der Dienstleistung seine **Mission**, d.h. seine eigentliche Aufgabe. In ihr spiegelt sich auch sein Selbstverständnis wider (Bruhn, 2011, 134).
- Der Anbieter strebt **Kapazitätsauslastungen** bei Personal, Räumlichkeiten und Ausstattung an. Er fängt andere ggf. negative Geschäftsentwicklungen ab.

- Der Anbieter definiert ein neues Geschäftsfeld, um perspektivisch **im Markt zu bleiben**. Er antizipiert mit seinem Verhalten Entwicklungen auf dem Markt.
- Er begreift die neuen Maßnahmen als Lernfelder und nutzt die Erfahrungen, um **interne Entwicklungsprozesse** anzustoßen oder zu beschleunigen. Daher nutzt er sowohl den Vergabeprozess, als auch ggf. die Durchführung als Instrument, um Wissen auf- und auszubauen.

Die Argumente verdeutlichen einmal mehr die zentrale Bedeutung des **Akquisitionsprozesses als Marketinginstrument** der Anbieter gegenüber den Maßnahmeträgern - und zwar unabhängig von den Lebensphasen der Dienstleistungen. So ergibt sich, dass im Bereich der Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf durch die Maßnahmeträger „marktorientierte“ Strategien gefordert werden, die je nach Marktlage Anpassungen im Leistungsprogramm der Anbieter fordern (GMUER, 2010, 11)<sup>38</sup>.

### 3.2 Strategische Potenziale und Optionen aus der Lebenszyklusanalyse

#### 3.2.1 Die Einführungsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter

Für Maßnahmen die der **Einführungsphase** – wie hier bei AvDual und BAMBI-zugeordnet sind, kommen sowohl dem Akquisitionsprozess als auch dem Umsetzungsprozess strategische Bedeutung zu, weil beide für die Anbieter und die Maßnahmeträger inhaltlich und fachlich neu sind. In der Regel sind **Aufwand und Kosten für die Akquisition** höher als für bereits eingeführte Produkte. Dies gilt besonders dann, wenn die Maßnahmen konzeptionelle Veränderungen vorsehen.

Eine sorgfältige Analyse der Verdingungsunterlagen und Leistungsbeschreibungen ist unerlässlich, um die Anforderungen der Maßnahme im Vergabeverfahren

---

<sup>38</sup> Vergl. dazu Kapitel 3.3

vollständig zu erfassen. Auf dieser Grundlage erfolgen die Konzeptbeschreibung und die Kalkulation der Preise. Daher sind die Anbieter im Rahmen der Akquisition aufgefordert, die aus ihrer Sicht erforderlichen internen Qualitätsmerkmale der Maßnahme zu definieren. Besonders für die im Rahmen der Vergabe erforderlichen Erfolgsquoten gilt, dass für diese in der Regel keine Erfahrungen vorliegen. Sie sind sorgfältig zu entwickeln und zu planen.

In der Umsetzung müssen sich die Maßnahmen bewähren und Erfolge erzielen. Konkret bedeutet dies, dass die Anbieter der Maßnahmen vorab vereinbarte, bzw. vertraglich fixierte Erfolgsquoten erzielen<sup>39</sup>. Da es keine standardisierte Evaluation von Maßnahmen im Übergang Schule-Beruf gibt, ist es Aufgabe der Anbieter, die von ihnen avisierten Qualitätsmerkmale im Prozess laufend zu überprüfen. Dies gilt auch für die Seite der Maßnahmeträger, da sie ebenfalls ein Interesse an validen Daten für eine eventuelle Weiterführung der Arbeitsmarktdienstleistungen haben.

Vor dem Hintergrund der Schuldenbremse und der damit einhergehenden haushaltsrechtlichen Restriktionen tragen staatliche Akteure **ein hohes Risiko**, da sie die Finanzierung der neuen Produkte zu Lasten anderer Dienstleistungen sicherstellen müssen. Dies wird durch die Ergebnisse der Marktanalyse bestätigt, da lediglich vier Anbieter die beiden Arbeitsmarktdienstleistungen in den Einführungsphase anbieten. Es handelt sich bei AvDual und bei BAMBI um Erprobungen, die sich ausdrücklich bewähren müssen.

Ihr Risiko liegt sowohl in einem unerwarteten und überraschenden **Misserfolg** als auch in **negativen öffentlichen Reaktionen** auf die vorgenommene Umsteuerung von Haushaltsmitteln. Auf der einen Seite bieten Dienstleistungen in der Einführungsphase sowohl für Anbieter als auch für Maßnahmeträger **Chancen für Innovationen und Weiterentwicklung**. Sie können die **Integrationswege von Jugendlichen** mit schlechten Startchancen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erheblich **verbessern**. Ihre Grenzen finden sie in den benannten

---

<sup>39</sup> Zur Messung der Erfolgsquoten siehe 3.2.3

Verteilungskonflikten. Aus diesen Gründen ist es unerlässlich, für die neuen Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf zunächst ein Bewusstsein und Vertrauen zu schaffen (Meffert, Bruhn, 2009, 129). Denn in der Regel ist der Abstimmungsbedarf bei neuen Maßnahmen zwischen Maßnahmeträgern und Anbietern hoch, da Prozesse und Verfahrensabläufe noch keiner Standardisierung unterliegen. Dies gilt sowohl für die internen Prozesse der beiden Akteure als auch für Verfahren in der Zusammenarbeit. Für beide Seiten gilt, dass sich interne Verfahrensabläufe noch nicht eingespielt haben. Daher sind **Forschungs- und Entwicklungsprozesse** im Produkt möglich (Porter, 2008, 215). Beide Partner können daran unabhängig voneinander, aber auch gemeinsam arbeiten. Neben pädagogischen Fragestellungen stellen sich auch Themen der IT und Datenbanklösungen sowie Art und Umfang der Dokumentation. Ein Treiber für die Anbieter ist die sich aus dem SGB III ergebende Pflicht zur Einführung entsprechender **Qualitätsmanagementsysteme**.

Aber selbst wenn Anbieter diese Prozesse nur im Rahmen ihrer internen Evaluation und Qualitätsarbeit durchführen, ergeben sich Anlässe, um bei den Maßnahmeträgern im Rahmen von Marketingaktivitäten für eine Verstetigung der Dienstleistungen zu werben. Die internen Qualitätsdiskussionen befördern und hinterlegen dabei die Argumentation der Anbieter. Eine solche Verstetigung – im Rahmen von weiteren öffentlichen Vergabeverfahren- bevorzugt diejenigen Anbieter, die bereits über Referenzen verfügen und die diese im Rahmen der Folgeakquisition einsetzen können. Sie können ihre Leistungsfähigkeit aus den Erfahrungen in der bereits durchgeführten Maßnahme ableiten. Sie verfügen sowohl über Personal als auch über die entsprechenden Räumlichkeiten und die erforderliche Ausstattung. Insofern haben Anbieter von Einführungsmaßnahmen ein hohes Interesse an der Verstetigung der Maßnahmen. Da es sich im konkreten Fall lediglich um vier Anbieter handelt, hat jeder für sich eine gute Ausgangssituation, um in künftigen Ausschreibungsverfahren erfolgreich zu sein.

### 3.2.2 Die Wachstumsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter

Der Aufwand für die Dienstleistungen, die **der Wachstumsphase** zugeordnet werden, ist ebenfalls hoch. Aber die Dienstleistungen sind bei den Anbietern bekannt oder könnten bei entsprechender systematischer Marktbeobachtung bekannt sein. Sie sind bereits am Markt etabliert. Die Vergabeverfahren sind daher bei entsprechender Vorbereitung und Planung im Rahmen der üblichen internen Prozesse mit weniger Aufwand für die Anbieter verbunden als für Produkte in der Einführungsphase. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die ihre Akquisition systematisch mit entsprechend geschultem und von operativen Tätigkeiten freigestelltem Personal betreiben. Eine Standardisierung des **Marketingprozesses „Akquisition von Dienstleistungen“** hat zur Folge, dass Aufwände und Kosten ex ante geplant werden können. Sie werden kalkulierbar. Fachlich inhaltlich gewinnen die Konzepte an Qualität und entsprechen den Erwartungen der Maßnahmeträger als Adressaten und Kunden. Damit kann eine höhere Zuschlagquote erreicht werden. Zudem soll durch eine kontinuierliche, qualitativ gute Beteiligung im Vergabeverfahren eine Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Anbieters bei den Maßnahmeträgern und Entscheidern erreicht werden (Meffert, Bruhn, 2009, 129). Eine Aufnahme dieser Prozesse in das Qualitätsmanagementsystem bietet sich an.

Der Begriff des Wachstums wird in dieser Arbeit auf zweifache Weise verwandt. Zum einen wird er eingesetzt, wenn konzeptionelle Änderungen, wie bei BVB, neuen Anbietern Chancen einräumt, in das Feld einzutreten. Zum anderen ist tatsächlich zu erwartendes Marktwachstum wie bei der Produktdiversifizierung (vergl. Kapitel 2.4.2) gemeint. Vor dem Hintergrund kann vermutet werden, dass sich Porters Annahme (Porter, 2008, 214) bestätigt, dass in Wachstumsphasen **weitere Wettbewerber** versuchen werden, in den Markt einzutreten. Der Wettbewerb würde stärker und heterogener.

Fachlich bietet sich Anbietern, die bisher die Zielgruppe der jungen **Menschen mit Behinderung** nicht bedienen konnten oder wollten, die Möglichkeit, ihre Geschäftsfelder um diesen Bereich zu ergänzen. Die Veränderung im gesamten

Bereich der beruflichen Rehabilitation<sup>40</sup> erfolgt langsam, aber stetig über zwei Wege:

- Bisher preisverhandelte Maßnahmen werden ausgeschrieben oder
- die Dienstleistungen am Arbeitsmarkt werden für die Zielgruppe der Menschen mit Behinderung geöffnet.

Bereits etablierten Unternehmen, deren Maßnahmen nun ausgeschrieben werden, werden bisher sicher geglaubte Marktanteile genommen. Sie müssen sich dem Preis- und Konzeptwettbewerb stellen. Sie treten, wie am Berufsbildungswerk Hamburg und der Hamburger Arbeitsassistenten zu beobachten ist, nun als Wettbewerber am Markt auf.

Betriebswirtschaftlich sind die Reha- Maßnahmen durch ihre insgesamt höheren Kostensätze interessant, auch wenn es selbstverständlich auf die jeweilige Kalkulation der Unternehmen ankommt. Auch wenn es sich nur um 4 % des hier betrachteten Marktes handelt, bieten sich die Chance und die Gelegenheit sowohl bei der Akquisition, als auch ggf. bei der Umsetzung, Preise und Qualität der Konzepte im Hinblick auf Kooperationsbeziehungen mit Betrieben der freien Wirtschaft und die Bedarfe der Zielgruppe der jungen Menschen mit Behinderung zu entwickeln. Auf diese Weise wird ein Wissen bei den Anbietern aus- und aufgebaut.

Diese Kompetenz, mit Betrieben der freien Wirtschaft zu kooperieren und Lernprozesse dort zu organisieren, können Anbieter nutzen, um in den Feld der **„Förderung der Weiterbildung“** einzutreten, welches ebenfalls der Wachstumsphase zugeordnet wird. Denn der Gesetzgeber stützt ausdrücklich die Konzepte, die Qualifizierung im Betrieb und nicht in Werkstätten oder Lernbüros bei Anbietern anbieten. In jeder Maßnahme für junge Menschen sind diese sogenannten „Lernortkooperationen“ vorgesehen, so dass Anbieter Erfahrungen und Kenntnisse übertragen können.

---

<sup>40</sup> also auch für Menschen mit Behinderung, die älter als 25 Jahre sind und deren hier bisher unter dem Stichwort Reha SGB IX zusammengefasst wurden.

### 3.2.3 Reife- und Sättigungsphase: Potenziale und Optionen für Anbieter

Befindet sich eine Arbeitsmarktdienstleistung in der Reife- oder Sättigungsphase, so ist diese durch eine **absolute Marktausdehnung mit sinkenden Wachstumsraten** gekennzeichnet (Meffert, Bruhn, 2009, 129). Es betrifft die Ausbildungsmaßnahmen sowie – je nach Definition- noch zusätzlich die Maßnahmen der Berufsvorbereitung der Bundesagentur für Arbeit. Der Akquisitionsprozess muss effizient und möglichst standardisiert durchgeführt werden. Sein Aufwand muss auf das notwendige begrenzt werden. Dies gilt gerade für das inhaltliche Konzept, da die in einem reifen Markt konkurrenzfähige Kosten ausschlaggebend sind (Porter, 2008, 216). Dies wird durch die etablierten Formen der Zusammenarbeit zwischen den Maßnahmeträgern und den Anbietern befördert. Die reifen Dienstleistungen am Übergang unterliegen ausnahmslos einer hohen Standardisierung und Formalisierung der Zusammenarbeit, die im Wesentlichen von den Maßnahmeträgern bestimmt wird (vergl. Kapitel 3.3). Diese führt zu einer Angleichung des Angebots der Anbieter. Bei diesen Maßnahmen steht der Preiswettbewerb im Vordergrund. Daher handelt es sich für Anbieter um eine schlechte Phase, um am Preis oder an der inhaltlichen Qualität Veränderungen vorzunehmen. Es ist zu erwarten, dass sich Wettbewerber aus dem Feld zurückziehen, weil sie die Kostenkonkurrenz nicht bestehen können. Dies ist in Hamburg durchaus zu beobachten, z.B. der Rückzug des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung sowie die Insolvenz des Biber Teams.

Damit wird es vor allem für kleinere Anbieter schwieriger, am Markt erfolgreich zu agieren, da sie ihre Overheadkosten immer nur auf einige wenige Maßnahmen verteilen können. Bei der Darlegung der Leistungsfähigkeit im Rahmen der Vergabe ist es für größere Anbieter einfacher, Personal, Räumlichkeiten und Ausstattung vorzuhalten. Aber unabhängig von der Firmengröße handelt es sich um eine problematische Verfahrensphase, um Marktanteile auszudehnen. Befindet sich eine Arbeitsmarktdienstleistung in der Reife- oder Sättigungsphase, so ist diese durch eine **absolute Marktausdehnung mit sinkenden Wachstumsraten** gekennzeichnet (Meffert, Bruhn, 2009, 129). Es betrifft die

Ausbildungsmaßnahmen sowie – je nach Definition- noch zusätzlich die Maßnahmen der Berufsvorbereitung der Bundesagentur für Arbeit. Der Akquisitionsprozess muss effizient und möglichst standardisiert durchgeführt werden.

### 3.2.4 Die Rückgangphase: Potenziale und Optionen für Anbieter

Für die Dienstleistungen, die der **Rückgangphase**- hier BerEb und AGH-zugeordnet werden, ist die Kostenkontrolle entscheidend. Gelingt sie nicht, so müssen sich Anbieter aus diesem Feld zurückziehen.

Es ist zu erwarten, dass weniger Wettbewerber am Markt konkurrieren. Austritte sind sehr wahrscheinlich. Diese Austritte und der Rückzug aus den Geschäftsfeldern erhöhen den Wettbewerbsdruck auf die weiteren hier untersuchten Dienstleistungen.

Konkret betroffen sind bei der **Berufseinstiegsbegleitung** drei Unternehmen, nämlich die Jugendbildung, der Internationale Bund und die Rackow Schule. Würde die Dienstleistung nicht mehr finanziert, verkleinerte der Markt sich um 9 % der ausgeschriebenen Maßnahmeplätze. Die Maßnahme würde trotz Evaluation (IAB, 2011, 17) und positiven Ergebnissen nach nur zwei Jahren in Hamburg wieder eingestellt. Auf dieses Szenario deutet neben der Haushaltslage der Stadt und der ablehnenden Haltung des Landes Hamburg zur Kofinanzierung der Arbeitsmarktdienstleistung im Bundesrat auch, dass die Maßnahme im Reformkonzept der beruflichen Bildung keine Beachtung findet. Würde sich dieses Szenario nicht bewahrheiten, so wäre die Dienstleistung der reifen Phase zu zuordnen. Dies bedeutet, dass die drei genannten Anbieter in weiteren Vergabeverfahren bereits über die geforderte Leistungsfähigkeit und Durchführungsqualität verfügen würden.

Durch die sicheren Rückgänge bei den beschäftigungsfördernden Maßnahmen, den **Arbeitsgelegenheiten**, sind diese Dienstleistungen bei acht Anbietern gefährdet. Neben der Rackow Schule sind noch die SBB Kompetenz, die Grone Schule, die passage gGmbH, die KOM Gesellschaft für Kompetenzentwicklung, die DEKRA Akademie, Beschäftigung und Bildung e.V. sowie die alraune gGmbH

betroffen. Diese Anbieter müssen den Rückgang der Dienstleistungen kompensieren. Eine Kompensation wäre durch einen Markteintritt in neue Geschäftsfelder -auch im Jugendbereich- möglich. Da die Anbieter über Leistungsfähigkeit und Durchführungsqualität bei einigen dieser Dienstleistungen verfügen, ergeben sich so Chancen, weitere Dienstleistungen erfolgreich zu akquirieren.

### **3.3 Strategische Potenziale und Optionen aus der Positionierungsanalyse**

#### 3.3.1 Anbieter mit einer Zielgruppe

Sieben Anbieter sprechen ausschließlich eine Zielgruppe, d.h. die jungen Menschen unter 25 Jahre mit Benachteiligung bei der Integration in den Arbeitsmarkt, an. Konkret sind es: die autonomen Jugendwerkstätten, Ausbildung und Arbeit Plus GmbH, das Jugendbildungswerk der Arbeiterwohlfahrt, das Berufsbildungswerk Hamburg, die Jugendbildung Hamburg und die Junge Werkstatt-bbw Hamburg GmbH. Es handelt es sich hierbei um Unternehmen, die ihren **Auftrag ausschließlich über die Zielgruppe** definieren. Sie haben sich durch Satzungen, Leitbilder oder andere verbindliche Entscheidungen an diese Zielgruppe gebunden.

Dies bedeutet, dass ihre Wettbewerbssituation auf Dienstleistungen für junge Menschen beschränkt ist. Sie werden, sofern sie die Grundlagenentscheidung nicht verändern, ihre Geschäftsfeldstrategien an der Zielgruppe ausrichten (Bruhn, 2012, 175). Aus dieser Position heraus müssen sie auf eine möglichst hohe Marktdurchdringung bei allen angebotenen Arbeitsmarktdienstleistungen setzen, da ein Ausweichen in Angebote für andere Zielgruppen (Bruhn, 2012, 177) nicht möglich ist. Sie müssen ebenfalls darauf setzen, als Pioniere Dienstleistungen in der Einführungsphase, bzw. Wachstumsphase anzubieten. Dies bedeutet, dass die Unternehmen die Leistungsinnovationen durch AvDual und BAMBI als Erste anbieten. Zwei Unternehmen, der Jugendbildung und dem bbw, ist dies gelungen.

Wird die Angebotspalette der sieben Anbieter den in Kapitel 3.1.1 entwickelten Lebenszyklen gegenübergestellt, zeigt sich das keine Maßnahmen der Wachstumsphase angeboten werden.

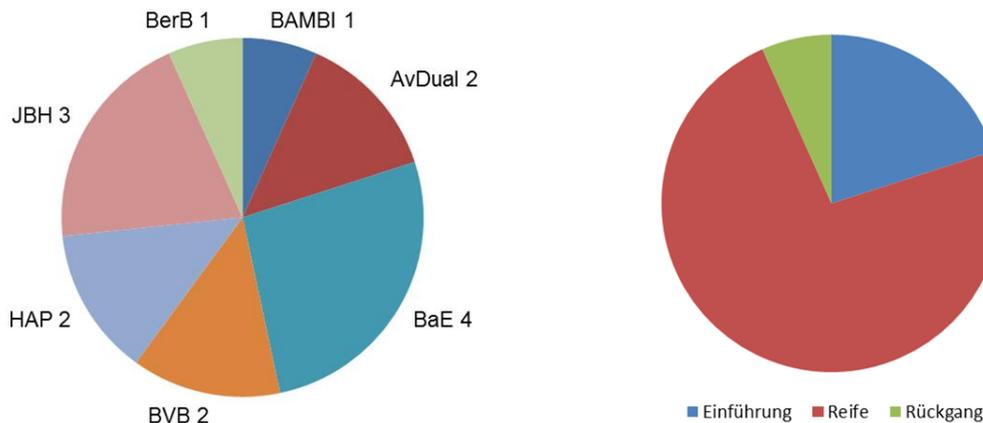


Abb. 18: Angebotspalette der Anbieter mit einer Zielgruppe nach Maßnahmen und Lebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung

Dies ist wie folgt zu interpretieren:

- Auf Grund der Zielgruppeneinschränkung können die Unternehmen im Bereich „Förderung der Weiterbildung“ und „Reha nach SGB IX“ nicht tätig werden. Diese Dienstleistungen wenden sich an Menschen jeder Altersstufe, besonders aber den Zielgruppen am Arbeitsmarkt über 25 Jahre.
- Den Anbietern ist es nicht gelungen, Reha-BVB und Reha-Ausbildung erfolgreich zu akquirieren. Damit profitieren die Anbieter von der Diversifikation der Angebotspalette nicht. Diese Chance konnten sie nicht nutzen.

Zeigt die Reform der beruflichen Bildung Wirkung, so wird sich der **Bedarf an Orientierungsmaßnahmen** sinken, weil die Berufsorientierung zukünftig Aufgabe an den Schulen wird. Die Schüler können nach der Schule bereits in betriebliche und außerbetriebliche Ausbildung einmünden. Damit sinkt der Bedarf an BVB. ZU überprüfen ist, ob der Rückgang der Schülerzahlen auch zu einem geringeren Bedarf an Orientierungs- und Ausbildungsmaßnahmen führt. Ergänzend drohen Haushaltseinschnitte bei der Bundesagentur für Arbeit. Diese könnten zu Einschnitten bei den aus Bundesmitteln finanzierten Berufsausbildungen in außerbetrieblichen Einrichtungen führen (BaE).

Insofern stellen sich den Anbietern mit nur einer Zielgruppe folgende Fragen:

- Bleibt die Einschränkung auf eine Zielgruppe bestehen?
- Gibt es weitere Geschäftsfelder, deren Zielgruppe junge Menschen mit Benachteiligung sind, die aber aus anderen Finanzierungsquellen gespeist werden?
- Gibt es weitere Geschäftsfelder für junge Menschen ohne Benachteiligung, die der Unternehmensmission entsprechen?
- Wie erreichen wir eine größere Marktdurchdringung?
- Ist es zwingend, die Geschäftsfelder über die Maßnahmeträger zu finanzieren? Welche alternativen Finanzierungsformen wären möglich? Gibt es bereits Erfahrungen im Unternehmen mit privatwirtschaftlicher Finanzierung?

### 3.3.2 Anbieter mit zwei Zielgruppen

Bei den fünf Anbietern, die zwei Zielgruppen bedienen, handelt es sich um

- zwei Anbieter, deren eigentliches Kerngeschäftsfeld die berufliche Rehabilitation ist (Hamburger Arbeitsassistenz, Bergedorfer Impuls),
- zwei weitere Anbieter, die von Interessenvertretungen der Betriebe der freien Wirtschaft getragen werden (bbhe und WHDI) sowie
- mit dem TÜV Nord um ein bundesweites Qualifizierungs- und Zertifizierungsunternehmen.

Die Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf ergänzen insofern das Portfolio der Unternehmen. Insgesamt bieten die Anbieter ein breites Feld der hier untersuchten Dienstleistungen an:

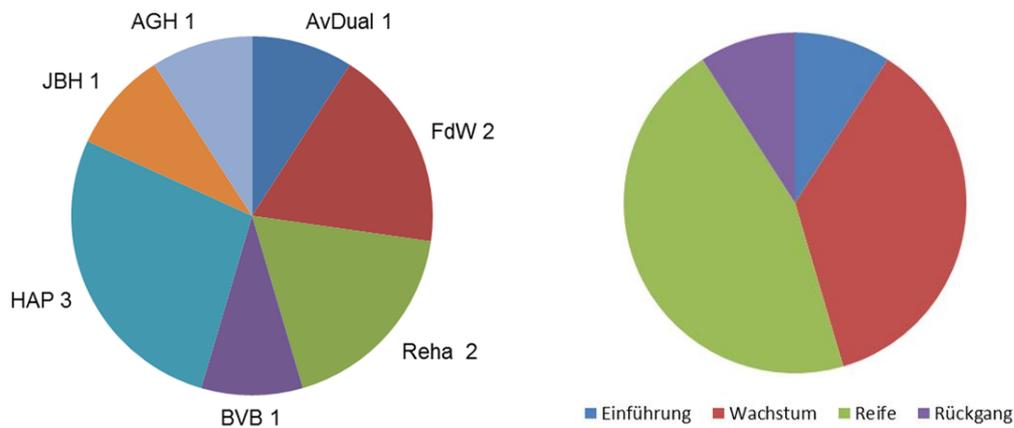


Abb. 19: Angebotspalette der Anbieter mit zwei Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung lässt sich wie folgt interpretieren:

- Selbst wenn, wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, die Anteile an Dienstleistungen in der Reifephase durch die Kürzung von Haushaltstiteln zurückgehen, haben die Unternehmen die Chance, diesen durch **Einnahmen aus dem Kerngeschäft** zu kompensieren.
- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE) wird nicht angeboten, dabei handelt es sich um eine standardisierte Dienstleistung. Die Anbieter mit zwei Zielgruppen sind bei Ausbildungsmaßnahmen auf die Stadt Hamburg, also das Hamburger Institut für berufliche Bildung beschränkt. Dies erklärt sich vor allem für die beiden wirtschaftsnahen Anbieter, da die Ausbildungsdienstleistungen HAP und JBH in enger Abstimmung und Kooperation mit Betrieben erfolgen.

Strategische Fragen, die sich für diese Unternehmen stellen, könnten lauten:

- Wie ergänzen sich die Geschäftsfelder?
- Stehen die Geschäftsfelder zueinander im Widerspruch? Wenn ja, wie kann dieser aufgelöst werden?
- Welche Relevanz für das Unternehmen haben die Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf in finanzieller und strategischer Hinsicht?
- Ist es zwingend, die Geschäftsfelder über die Maßnahmeträger zu finanzieren? Welche alternativen Finanzierungsformen wären möglich? Gibt

es bereits Erfahrungen im Unternehmen mit privatwirtschaftlicher Finanzierung?

### 3.3.3 Anbieter mit drei Zielgruppen

Es gibt acht Anbieter, die drei Zielgruppen ansprechen. Sie gliedern sich wie folgt auf:

- Fünf gehören zu den sogenannten „**Beschäftigungsträgern**“, die Arbeitsgelegenheiten nach SGB II anbieten (alraune, Beschäftigung und Bildung, DEKRA Akademie, KOM Gesellschaft für Kommunikation und passage gGmbH). Ihnen gemeinsam ist, dass sie den Rückgang dieser Arbeitsmarktdienstleistungen zukünftig kompensieren müssen. Der Internationale Bund muss den Rückgang bei der Berufseinstiegsbegleitung wirtschaftlich verkraften (Abbildung 21). Der Rückgang kann in dieser Arbeit nicht durch tatsächliche Umsatzeinbußen in Zahlen ausgedrückt werden. Die Dringlichkeit der Situation ergibt sich jeweils aus den unternehmensspezifischen Ergebnissen. Es ist aber anzunehmen, dass es unter diesen Anbietern einige gibt, die einen Wegfall nur durch erhebliche Umstrukturierungs- und Schrumpfungsprozesse überwinden können.
- Die verbleibenden zwei Anbieter, die Deutsche Angestellten Akademie (DAA) und die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW), sind überregionale Unternehmen, die als Bildungsdienstleister definieren<sup>41</sup>. Der DAA ist die Akquisition der Wachstumsdienstleistung BVB-Reha gelungen. Die FAW bietet die öffentlich vergebene Reha-Ausbildung an. Beide konkurrieren damit direkt mit dem Berufsbildungswerk.

Insgesamt lässt sich die Angebotspalette der Anbieter mit drei Zielgruppe wie folgt darstellen:

---

<sup>41</sup> vergl. Homepages der Unternehmen.

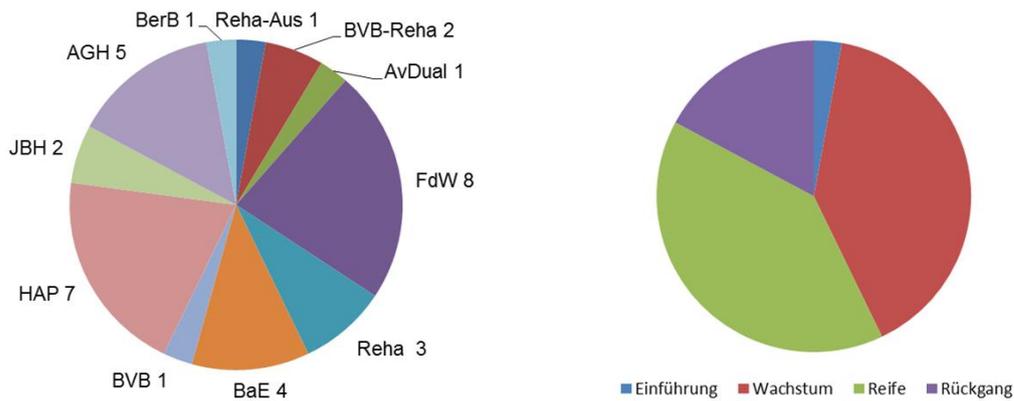


Abb. 20: Angebotspalette der Anbieter mit drei Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung

Auf dieser Grundlage stellen sich den Anbietern folgende strategische Fragen:

- Welche Arbeitsmarktdienstleistung kann perspektivisch den Umsatz der **rückläufigen Dienstleistung** ersetzen? Ist das betriebswirtschaftlich möglich?
- Kann eine Zielgruppenerweiterung den Rückgang kompensieren?
- Welche Dienstleistungen im Übergang Schule-Beruf soll akquiriert werden? Wie hoch darf der Aufwand sein, um im Rahmen der Vergabeverfahren erfolgreich zu sein?
- Wenn das Unternehmen noch nicht überregional tätig ist, macht eine Geschäftsfeldausweitung in diese Richtung Sinn, um eventuelle Umsatzrückgänge zu kompensieren?
- Wenn weder eine Zielgruppenausweitung noch eine Geschäftsfelderweiterung gelingen, wie können die Umsatzeinbußen zeitgleich mit einem Ressourcenabbau (Personal, Räumlichkeiten, Ausstattung) begleitet werden?
- Ist es zwingend, die Geschäftsfelder über die Maßnahmeträger zu finanzieren? Welche alternativen Finanzierungsformen wären möglich? Gibt es bereits Erfahrungen im Unternehmen mit privatwirtschaftlicher Finanzierung?

### 3.3.4 Anbieter mit vier Zielgruppen

Lediglich drei überregionale Bildungsdienstleister, die Grone Schule, die Rackow Schule und die SBB Kompetenz, sprechen vier Zielgruppen an. Ihre Angebotspalette ist breit gefächert und lässt sich wie folgt darstellen:

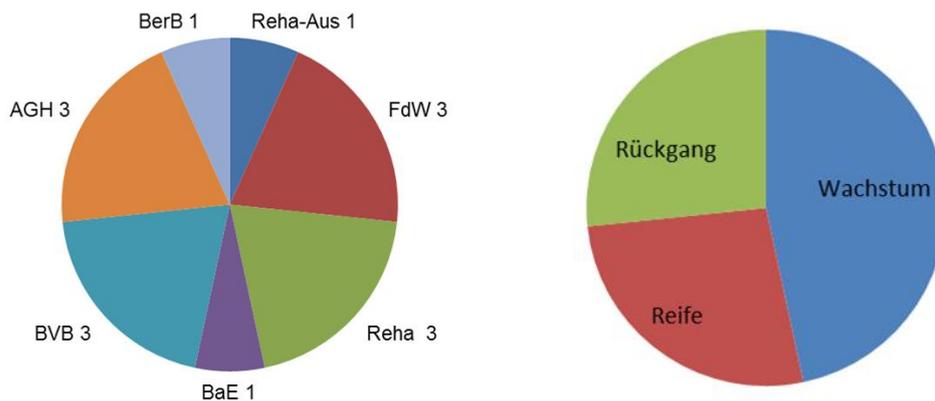


Abb. 21: Angebotspalette der Anbieter mit vier Zielgruppen nach Maßnahmen und Lebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass auch diese Unternehmen jeweils den Wegfall von mindestens einem Geschäftsfeld, nämlich der Beschäftigungsförderung durch Arbeitsgelegenheiten, kompensieren müssen. Die Rackow Schule wird zusätzlich noch den Rückgang der Berufseinstiegsbegleitung ersetzen. Für die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen gelten die Ausführungen aus Kapitel 3.3.3.

Es stellt sich folgende Situation dar:

- Die Unternehmen sind **überregional und fachlich breit** aufgestellt. Dies deutet daraufhin, dass sie danach streben, den Gesamtmarkt mit ihrer Angebotspalette abzudecken (Bruhn, 2012, 188). Dies ist im Rahmen von öffentlichen Vergabeverfahren durch die Nutzung von in anderen Unternehmensteilen erstellten Konzepten und Kalkulationen möglich. Es wäre zu prüfen, ob die Anbieter zentrale Produktentwicklungsabteilungen eingerichtet haben, die den einzelnen Geschäftseinheiten zu arbeiten. Damit entstünden Synergie- und Kosteneffekte.

- Kein Unternehmen bietet Arbeitsmarktdienstleistungen der Einführungsphase an. Damit sparen sich die Unternehmen etwaige Entwicklungskosten. Der Abstimmungsbedarf mit den Maßnahmeträgern ist standardisiert.

Den Unternehmen stellen sich folgende strategische Fragen:

- Welche Entwicklungen in Nischen- und Wachstumsmärkten führen zukünftig zu bundesweiten Branchenentwicklungen?
- Wenn eine Entwicklung nur für Hamburg absehbar ist, kann das Wissen und die entwickelte Kompetenz auf andere Bundesländer übertragen werden?

### 3.4 Der Wettbewerb zwischen den Anbietern

#### 3.4.1 Wettbewerb und Vergaben

In den vorangegangenen Kapiteln sind die Bedingungen des Marktes am Übergang Schule-Beruf ausführlich dargestellt und analysiert worden. 23 Unternehmen konkurrieren zurzeit auf dem Markt in Hamburg. Die Ausgestaltung des Wettbewerbs zwischen den Anbietern von Arbeitsmarktdienstleistungen im Übergang Schule-Beruf ist eng mit den wettbewerblichen Vergabeverfahren der Maßnahmeträger verbunden. Es wurde deutlich, dass es sich nicht um einen vollkommen freien Markt handelt, sondern dass **staatliche Stellen** ihn stark beeinflussen und regulieren. Sie bestimmen durch die Vergabeverfahren maßgeblich die **Spielregeln des Marktes**. Solche Verfahren sind bei den Arbeitsmarktdienstleistungen üblich. In anderen Bereichen der sozialen Sicherungssysteme haben sie noch keinen Einzug gehalten, werden aber durchaus diskutiert.

Die Ziele der wettbewerblichen Verfahren liegen in der bedarfsgerechten und wirtschaftlichen Beschaffung von Maßnahmen im Rahmen von transparenten Verfahren (Lauk, Köngeter, 2010, 9). Sie stehen in einem Spannungsverhältnis zu fachlichen und pädagogischen Anforderungen in der Begleitung von Jugendlichen im Übergang Schule-Beruf. Gefordert wird ein weitgehend kohärentes, mit

möglichst wenigen Schnittstellen und Übergängen ausgestaltetes System, welches den Integrationsprozess des Jugendlichen möglichst ohne Reibungsverluste und Doppelarbeit, z.B. beim Profiling oder in der Diagnose, gestaltet (Tilly, Geier, 2010). Die Aufteilung des Prozesses in unterschiedliche Phasen und Maßnahmen durch die Maßnahmeträger im Rahmen der Vergaben führt aber zu **Schnittstellen und Zuständigkeitswechseln zwischen Anbietern**. Aus datenschutz-rechtlichen Überlegungen ist eine umfassende Weiterleitung der personenbezogenen Daten zwischen unterschiedlichen Anbietern problematisch, so dass Doppelarbeit nach einem Maßnahme- und Trägerwechsel nicht ungewöhnlich ist.

Eine **Kritik an den wettbewerblichen Verfahren** im Arbeitsmarktbereich ist, dass die ausgeschriebenen Maßnahmen nicht auskömmlich finanziert werden können und in über 89 % der Fälle über den Preis vergeben werden (Lauk, Köngeter, 2010, 16). Die Preisgestaltung unterliegt der wirtschaftlichen Verantwortung der Bieter im Vergabeverfahren. Sollte sich ein Unternehmen entscheiden, kontinuierlich Angebote abzugeben, die nicht kostendeckend sind, so muss es dafür die wirtschaftlichen Konsequenzen tragen (Lauk, Köngeter, 2010, 17). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Löhne und Gehälter bei den personenbezogenen Dienstleistungen den höchsten Kostenanteil abdecken. Eine Absenkung des Preises zieht in den meisten Fällen folglich eine Absenkung der Personalkosten nach sich. Diesen Schritt kann nicht jeder Anbieter auf Grund der tariflichen Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und der daraus resultierenden Kostenstruktur mitgehen. Der Preiswettbewerb ist aber von den Maßnahmeträgern erwünscht (Meyer, 2007, 65). Hinzu kommt aber das Bestreben, auch qualitative Aspekte der Integrationsdienstleistungen bei den Vergaben zu berücksichtigen.

Tatsächlich werden mehr als 60 % der Vergaben nicht an den Anbieter mit dem günstigsten Preis, sondern an denjenigen mit dem wirtschaftlichsten Angebot vergeben. Es wird auf der Grundlage der im Bewertungsverfahren erreichten Leistungspunkte für das Konzept in Relation zu dem Angebotspreis im Rahmen eines Leistungs-Preis-Verhältnisses vergeben (Lauk, Köngeter, 2010,17).

### 3.4.2 Das Spannungsfeld: Betriebliche Effizienz, Individualisierung und Standardisierung

Konkret führt der Einsatz der öffentlichen Vergaben zu einer Gestaltungsmacht der Maßnahmeträger, da sie denjenigen Anbieter mit der für sie größten betrieblichen Effizienz suchen und auswählen. Also nach demjenigen Anbieter, welcher die Orientierungs- und Ausbildungsaktivitäten besser und wirtschaftlicher als seine Konkurrenten durchführt. In der Folge streben viele Anbieter nach **betrieblicher Effizienz**. Sie tun dies durch eine zunehmende Standardisierung ihrer Angebote. Dies zieht einen Verlust an persönlichen Kundenkontakten, an Veränderungen im Maßnahmeablauf mit den Leistungsempfängern und den Maßnahmeträgern nach sich (Meffert, Bruhn, 2009, 459). Um eine überlegene Rentabilität zu erreichen, bedarf es einer stetigen Erhöhung der betrieblichen Effizienz durch eine Modularisierung der Arbeitsmarktdienstleistungen, so dass kundenindividuell zusammengesetzte Leistungspakete entstehen. Als Beispiele dienen der Einsatz von Qualifizierungsbausteinen, standardisierten Bewerbungstrainings oder auch Diagnose- und Testverfahren (Heider, 2011, 140). Kommen diese in einem Unternehmen erfolgreich zum Einsatz, so ist zu erwarten, dass andere Anbieter diese Verfahren zeitnah übernehmen. Die Maßnahmeträger würden sie fortan von allen Marktteilnehmern fordern. Der **Kostenvorteil wäre dahin** (Porter, 1999, 49) und der **Innovationsprozess hörte auf**. Es besteht demnach die Gefahr, dass sich Unternehmen und Dienstleistungen immer weiter angleichen.

Trotz oder gerade wegen der Gestaltungsmacht der Maßnahmeträger besteht für Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen die Herausforderung, ihre wertschöpfenden Aktivitäten im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals so zu gestalten, dass sie am Markt bestehen können. Dies wird nur denjenigen gelingen, die den Maßnahmeträgern einen größeren Wert im Sinne höherer Integrationsquoten oder einen vergleichbaren Wert zu einem geringeren Preis oder beides anbieten können (Porter, 1999, 46).

Dazu bedarf es **eines geplanten, strategischen Vorgehens**, welches sich unter anderem der betriebswirtschaftlichen Elemente Qualitätsmanagement, Change

Management und Projektmanagement bedient. Sie stellen keine Strategien dar, sondern werden als Instrumente und Methoden eingesetzt, um das strategische Ziel zu erreichen.

### 3.4.3 Wettbewerb um Qualität im Rahmen von Vergabeprozessen

Die Analyse der Stakeholder hat gezeigt, dass die betrieblichen Akteure als Agenten öffentlicher Auftraggeber arbeiten. Daraus lassen sich im Rahmen der Public-Management-Perspektive folgende Problembereiche ableiten (Meyer, 2007, 57), die auch für die hier beschriebenen Maßnahmen zu treffen:

1. Die im Rahmen der Vergabeprozesse angewandten Erfolgsindikatoren messen den „**Output**“, d.h. die Integration in Ausbildung, Arbeit etc. Sie berücksichtigen nicht den „**Outcome**“, den Nutzen, den Jugendliche aus der Maßnahme ziehen. Für manchen mag allein die regelmäßige Teilnahme an einer Maßnahme ein erheblicher Erfolg der Inanspruchnahme der Dienstleistung sein. Dies wird jedoch von den Maßnahmeträgern nicht berücksichtigt.

	Bundesagentur	FHH
Erfolgsquote	Liegt die Erfolgsquote des Trägers unter dem Durchschnittswert, so führt dies zu einer mangelnden Zuverlässigkeitsbeurteilung im Rahmen der Vergaben	Fließen an fünfter Stelle hinter Konzept, Arbeitsmarktrelevanz, Kooperation und Zielgruppenerreichung in die Bewertung des Konzeptes ein
Transparenz der Quote	Bekannt, im Internet abrufbar	unbekannt
Weitere Qualitätsprüfungen	Systematisches Verfahren über den Arbeitsmarktprüfdienst	Es gibt kein systematisiertes Verfahren der Kontrolle

**Abb. 22 : Qualitätsmessung im Vergabeverfahren**

Quelle: eigene Darstellung

Dieser unterschiedliche Umgang und die **fehlende Messung der Wirksamkeit** von Arbeitsmarktdienstleistungen im Dialog mit den

Anbietern führen in letzter Konsequenz zu einem Mangel an Transparenz und Verantwortlichkeit (vergl. Meyer, 2007, 63) für diejenigen Nutzer der Angebote, deren Entwicklung noch keine Integration in Arbeit oder Ausbildung zulässt.

2. Studienergebnisse schätzen die **Fähigkeit des öffentlichen Sektors**, als professioneller Einkäufer von Gütern und Dienstleistungen zu agieren, **skeptisch ein** (Meyer, 2007, 63). Besonders hervorgehoben wird, dass sich die Maßnahmen an politischen Entscheidungen und Motiven orientieren. Damit besteht die Gefahr der Politisierung des Vergabeprozesses (Meyer, 2007, 63). Diese Gefahr ist besonders dann groß, wenn die Zusammenarbeit mit Anbietern über Jahre gewachsen ist und eine Umsteuerung im System vorgenommen wird. Diese führt nicht notwendigerweise zu anderen Anbietern, sondern zu einer Umgestaltung der Maßnahmen bei den bisherigen Anbietern.
3. Auf der Seite der Anbieter, das haben Studien ergeben, führen die wettbewerblichen Verfahren auch zu einem Mehr an Leistungen ohne Gegenleistung (Meyer, 2007, 62). Diese werden den Maßnahmeträgern und Leistungsempfängern quasi **pro bono** zur Verfügung gestellt, um die sensiblen Beziehungen zu beiden Stake-Holdern nicht zu gefährden.

Maßnahmeträger haben selbst bei sehr detaillierten Vorgaben für Verfahren und Instrumente nur einen begrenzten Einblick in die betriebliche Effizienz der Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt. Diese haben wiederum nur einen bedingten Einblick in die Verfahren und die Vorgaben. Daraus folgt ein Mangel an Transparenz und Effizienz sowohl im Markt als auch in den Austauschprozessen zwischen Maßnahmeträger und Dienstleistungsanbieter. Für die Nutzer bedeutet dies einen erheblichen Einschnitt in ihr Wunsch- und Wahlrecht bei ihrem Übergang zwischen der Schule und dem Beruf.

#### 4. Zusammenfassung: zentrale strategische Fragen

In den vorangegangenen Kapiteln wurde gezeigt, dass die öffentlichen Vergabeverfahren den Anbietern von Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf enge Grenzen setzen. Diese Restriktionen definieren sich durch die Wettbewerbssituation am Markt durch die geringen Gewinnmargen. Außerdem werden den Anbietern bei der Konzeption und der Durchführung der Maßnahmen enge Rahmen vorgegeben. Die Bedarfe der Zielgruppe hinsichtlich ihrer sozialen und beruflichen Integrationsdefizite werden durch Standardisierung der Maßnahmen nicht umfassend berücksichtigt. Dies kann zu Abbrüchen oder Misserfolgen führen. Die Maßnahmeträger haben nur bei der Zuweisung der Jugendlichen einen intensiven Kontakt. Ihre Motive werden auch finanziell gesteuert. Anbieter, die tagtäglich mit den Teilnehmern und ihren individuellen Herausforderungen konfrontiert werden und mit ihnen arbeiten, können ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Erfolgsrezepte nicht in die Konzeption der Maßnahmen einbringen. Es besteht die Gefahr, dass die Zielgruppe aus dem Blick gerät und ihre Problemlage marginalisiert wird (Heider, 2011, 144).

Aus diesem Spannungsverhältnis heraus stellen sich für alle Anbieter folgende Fragen:

- Ist es für das Unternehmen zwingend notwendig, die Geschäftsfelder über die Maßnahmeträger zu finanzieren?
- Welche alternativen Finanzierungsformen jenseits der wettbewerblichen Vergabeverfahren wären vorstellbar?
- Wie würde eine entsprechende Konzeption aussehen?
- Gibt es bereits Erfahrungen im Unternehmen mit privatwirtschaftlicher Finanzierung?
- Welche Modelle der Drittmittelfinanzierung von Arbeitsmarktdienstleistungen am Übergang Schule-Beruf sind denkbar? Welche gibt es bereits?

Wenn die Finanzierung über die Maßnahmeträger Bestand hat, werden sich folgende Fragen stellen:

- Wie muss die Kostenstruktur des Anbieters gestaltet werden, um am Markt bestehen zu können?
- Wird eine Gesamtmarktabdeckung angestrebt oder belegt der Anbieter eine Nische?
- Strebt der Anbieter eine Kostenführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft an? Wie kann ein Wettbewerbsmodell für die jeweilige Entscheidung aussehen?
- Wie begegnet der Anbieter Wettbewerbern? In dem er auf andere Geschäftsfelder ausweicht? Indem er mit ihnen kooperiert? Oder in dem er sich anpasst? Ist eine offensive Vorgehensweise der richtige Weg?

Die Beantwortung der Fragen muss jeder Anbieter auf der Grundlage von Stärken-Schwächenanalysen für sich vornehmen. Es kommt darauf an, wie der Anbieter sich in den in der Arbeit aufgezeigten Spannungsfeldern positioniert. Darauf aufbauend wären Strategien zu erarbeiten, wie Anbieter mit dem Wettbewerb und der Konkurrenz zukünftig umgehen wollen. In diesem „wollen“ steckt der aktive Beitrag der Unternehmensführungen. Es ist ihre Aufgabe, die Wettbewerbssituation zu analysieren und daraus Schlüsse zu ziehen, die sich an der Zukunft und weniger an Befürchtungen orientieren. Die Beantwortung der Fragen ist ein erster Schritt, der in Praxis oftmals zu kurz kommt. Vielleicht, weil ihre Beantwortung so einfach erscheint. Insofern begreift die Autorin die Arbeit als Beitrag zur Strategiediskussion.

## Anhang

### Anhang 1

Maßnahme	Berufe/Berufsfelder
Berufseinstiegsbegleitung § 49 SGB III <sup>42</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufsfeldübergreifende Orientierungs- und Stützungsmaßnahme</li> </ul>
Duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufsfeldübergreifende Orientierungs- und Vorbereitungsmaßnahme</li> </ul>
Behindertenspezifische Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierungsphase in den Berufsfeldern Gastronomie, Lager, Handel</li> <li>Danach Festlegung auf ein Feld Quelle: BA, 2011</li> </ul>
Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientierungsphase überwiegend in zwei Feldern</li> <li>Nach dem Neuen Fachkonzept der BA: Gesundheit/Soziales, Lager/Handel, Wirtschaft/Verwaltung, Farbe/Raumgestaltung, Hotel/Gaststätten/Hauswirtschaft, Kosmetik/Körperpflege, Bau, Holz, Metall, Garten- und Landschaftsbau<sup>43</sup></li> <li>Festlegung auf ein Feld Quelle: <a href="http://ichblickdurch.de">ichblickdurch.de</a> Zugriff am 06.03.2012</li> </ul>
Ausbildung für behinderte Menschen mit Förderbedarf § 117 SGB III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bauten- und Objektbeschichter</li> <li>Fachkraft im Gastgewerbe</li> <li>Bäcker Quelle: BA, 2011</li> </ul>
Begleitete betriebliche Ausbildung für Rehabilitanden § 117 SGB III	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 Plätze berufsfeldübergreifend</li> <li>Ausbildungsvertrag direkt mit Betrieb Quelle: BA, 2011</li> </ul>
Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (integrativ und kooperativ) § 76 SGB III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrativ: Kaufmann für Bürokommunikation, Florist, Gärtner Fachrichtung Zierpflanze, Berufskraftfahrer, Metallbauer, Konstruktionsmechaniker, Friseur, Verkaufskraft nach § 66 BbIG, Hauswirtschaftshelfer, Klempner, Mechatroniker, Maler, Tischler, Fachkraft Möbel-, Küchen- und Umzugsservice</li> <li>Kooperativ: Berufsfelder: Langer/Handel, Metall, Installationstechnik, Bau Quelle: BA, 2011</li> </ul>
Hamburger Ausbildungsplatzprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkraft Möbel-, Küchen- und Umzugsservice, Gesundheits- und Pflegeassistent, Koch, Maler, Lackierer, Restaurantfachkraft, Fachlagerist, Mechatroniker, Kaufleute im Einzelhandel, Verkäufer, Berufskraftfahrer, Servicekraft Schutz und Sicherheit, Friseur, Elektroniker Energie- und Gebäudetechnik, Konstruktionsmechaniker, Tischler Fachrichtung Schiffsinneausbau, Anlagenmechaniker Fachrichtung Sanitär-, Heizung- und Klimatechnik, Fahrzeuglackierer, Bäcker, Fachverkäufer Lebensmittel Quelle: <a href="http://ichblickdurch.de">ichblickdurch.de</a> Zugriff 06.03.2012</li> </ul>
Ausbildung in der Jugendberufshilfe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkraft im Gastgewerbe, Koch, Restaurantfachkraft, Gärtner Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau, Elektroniker Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik, Tischler, Fachkraft Möbel-, Küchen- und Umzugsservice, Trockenbaumonteur, Kfz-Mechatroniker, Maler, Lackierer, Metallberufe, Friseur, Teilezurichter, Konstruktionsmechaniker, Verkäufer Quelle: <a href="http://ichblickdurch.de">ichblickdurch.de</a> Zugriff am 06.03.2012</li> </ul>

Abb. 23 : Anhang 1: Übersicht über alle Berufe und Berufsfelder der Maßnahmen

Quelle: eigene Darstellung

<sup>42</sup> Es werden die neuen am 01.04.2012 gültigen Rechtsgrundlagen genutzt, da eine Reform der Arbeitsmarktinstrumente zu diesem Zeitpunkt wirksam wird.

## Anhang 2

Maßnahme	Zielgruppe	Art der Zusammenarbeit zwischen Maßnahmeträger, Leistungsträger und Leistungsempfänger	Zusammenarbeit mit Betrieben
Berufseinstiegsbegleitung § 49 SGB III <sup>44</sup>	Jugendliche, die voraussichtlich Schwierigkeiten haben werden den Schulabschluss zu erreichen und/oder den Übergang in Ausbildung zu bewältigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillige Teilnahme</li> <li>• Teilnahme nach Abstimmung Berufsberater und Lehrer, auch Reha- Berufsberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Rahmen von Schulpraktika</li> </ul>
Duale Ausbildungsvorbereitung an Berufsschulen	Schüler, die nach Klasse 10 die Förder- oder Stadteilschulen verlassen und keine Anschlussperspektive haben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da Schulpflicht besteht, ist Teilnahmepflicht. Ahndung durch Bußgeld nach Schulgesetz möglich.</li> <li>• Es gibt reguläre Zeugnisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als systematische Lernorte im Rahmen von Langzeitpraktika jeweils 3 Monate an drei Tagen in der Woche</li> </ul>
Behindertenspezifische Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	Junge Menschen bis zum Alter von 25 Jahren mit Behinderung, die nicht den besonderen Hilfen eines Berufsbildungswerkes bedürfen und die die Ausbildungsreife noch nicht erlangt haben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuweisung über Reha-Beratung möglich, sofern Schulpflicht erfüllt</li> <li>• Teilnahme freiwillig, aber Abbruch kann zum Entzug weiterer Förderungen führen</li> <li>• Eventuell Berufsausbildungsbeihilfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktikum möglich</li> </ul>
Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen nach § 117 i.V.m. §§ 51 und 53 SGB III	Junge Menschen und Jugendliche bis zum Alter von 25 Jahren, die ihre Schulpflicht erfüllt haben und ohne berufliche Erstausbildung sind. Ausbildungsreife noch nicht erlangt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuweisung durch Berufsberatung sofern Schulpflicht erfüllt.</li> <li>• Teilnahme freiwillig, aber Abbruch kann zum Entzug weiterer Förderungen führen</li> <li>• Eventuell Berufsausbildungsbeihilfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktikum möglich</li> </ul>
Ausbildung für behinderte Menschen mit Förderbedarf § 117 SGB III	Junge Menschen bis zum Alter von 25 Jahren mit Behinderung, die nicht den besonderen Hilfen eines Berufsbildungswerkes bedürfen und die ausbildungsreif sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuweisung über Reha-Beratung</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Träger</li> <li>• Ggf. Ausbildungsvergütung oder Ausbildungsgeld werden gezahlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildungsabschnitte</li> <li>• Praktika</li> </ul>
Begleitete betriebliche Ausbildung für Rehabilitanden § 117 SGB III	Junge Menschen bis zum Alter von 25 Jahren mit Behinderung, die nicht den besonderen Hilfen eines Berufsbildungswerkes bedürfen und die ausbildungsreif sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuweisung über Reha-Beratung</li> <li>• Ausbildungsvertrag direkt mit Betrieb</li> <li>• Ausbildungsvergütung wird gezahlt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguläre Berufsausbildung</li> </ul>
Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (integrativ und kooperativ) § 76 SGB III	Lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Jugendliche bis zum Alter von 25 Jahren, die auf Grund der in ihrer Person liegenden Gründe ohne die Förderung eine Berufsausbildung nicht aufnehmen und beenden könnten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuweisung über Berufsberatung</li> <li>• Ausbildungsvertrag mit Träger und ggf. mit Betrieb</li> <li>• Ausbildungsvergütung wird gezahlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildungsabschnitte nach Ausbildungsrahmenplan</li> <li>• Praktika</li> <li>• Auch zur Vorbereitung des Übergangs in betriebliche Ausbildung</li> </ul>
Hamburger	Hamburger Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbung beim Träger,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche</li> </ul>

<sup>44</sup> Es werden die neuen am 01.04.2012 gültigen Rechtsgrundlagen genutzt, da eine Reform der Arbeitsmarktinstrumente zu diesem Zeitpunkt wirksam wird.

Maßnahme	Zielgruppe	Art der Zusammenarbeit zwischen Maßnahmeträger, Leistungsträger und Leistungsempfänger	Zusammenarbeit mit Betrieben
Ausbildungsplatzprogramm	mit Wohnsitz in Hamburg mit maximal Hauptschulabschluss, die trotz intensiver Bemühungen keinen Ausbildungsplatz gefunden haben	<p>Zuweisung über HIBB und externe Netzwerkpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss Ausbildungsvertrag mit Träger und ggf. Betrieb</li> <li>• Ausbildungsvergütung wird gezahlt</li> </ul>	<p>Ausbildungsabschnitte nach Ausbildungsrahmenplan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktika</li> <li>• Auch zur Vorbereitung des Übergangs in betriebliche Ausbildung</li> </ul>
Ausbildung in der Jugendberufshilfe	Hamburger Jugendliche mit maximal Hauptschulabschluss, die die Fördervoraussetzungen des § 13 SGB III erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbung beim Träger, Zuweisung über HIBB und externe Netzwerkpartner</li> <li>• Abschluss Ausbildungsvertrag mit Träger und ggf. Betrieb</li> <li>• Ausbildungsvergütung wird gezahlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildungsabschnitte nach Ausbildungsrahmenplan</li> <li>• Praktika</li> <li>• Auch zur Vorbereitung des Übergangs in betriebliche Ausbildung</li> </ul>
Hamburger Ausbildungsmodell	Marktbenachteiligte Jugendliche, die trotz intensiver Bemühungen keinen Ausbildungsplatz gefunden haben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbung bei Berufsschule</li> <li>• Ausbildungsvertrag mit Berufsschule ohne Ausbildungsvergütung</li> <li>• Ausbildungsvertrag soll nach 1 Jahr auf Betrieb übergehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildung ab erstem Tag der Ausbildung</li> </ul>

Abb. 24 : Anhang 2: Maßnahmen, Zielgruppen, Art und Zusammenarbeit mit den Maßnahmeträgern sowie Anteil der betrieblichen Phasen

Quelle: eigene Darstellung

### Anhang 3:

### Wege in Ausbildung und Beruf - Förderangebote in Hamburg

<b>Informationsangebote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsplätze in Hamburg</li> <li>- Förderangebote in Hamburg</li> </ul>	<b>Beratung und Vermittlung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U25-Teams der Agentur für Arbeit (SGB III, ehemals Berufsberatung) und team.arbeit.hamburg (SGB II)</li> <li>- Ausbildungsagenturen</li> <li>- Koordinierungsstelle Ausbildung (für Schulabgänger/innen allgemeinbildender Schulen)</li> <li>- Schulinformationszentrum Team C (schulische Berufsvorbereitung)</li> </ul>
<b>Übergangssystem / Berufsvorbereitung</b>	<b>Berufsausbildung</b>
<b>Teilqualifizierende Berufsfachschulen (BFS tq)*</b> (7 Fachrichtungen, Zugangsvoraussetzung beachten!)	<b>Schulische Berufsausbildung</b> Vollqualifizierende Berufsfachschulen* (4 Fachrichtungen, Zugangsvoraussetzungen beachten!)
<b>Berufsvorbereitung – schulisch</b> Berufsvorbereitungsjahr (BVJ) ca. 1900 Plätze Betriebsnahes BVJ (BBVJ) Ausbildungsvorbereitungsjahr (AVJ) ca. 725 Plätze	<b>Geförderte Ausbildung ab September 2008</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE)               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Agentur für Arbeit (SGB III) 220 Plätze</li> <li>o team.arbeit.hamburg (SGB II) 200 Plätze</li> </ul> </li> <li>- Berufsausbildung für Jugendl. mit Behinderung 180 Plätze</li> <li>- Jugendberufshilfe* 184 Plätze</li> <li>- Hamburger Ausbildungsplatzprogramm (HAP)* 283 Plätze</li> <li>- Sofortprogramme Ausbildung 792 Plätze (ab Februar 2008)</li> <li>- ESF-Programm 2007 – Ausbildungsbausteine 38 Plätze</li> <li>- ESF-Programm 2007 – unversorgte Bewerberinnen 40 Plätze</li> </ul>
<b>Angebote der Agentur für Arbeit (SGB III) ab August 2008:</b> - Berufsvorbereitung (BvB) 630 Plätze - Berufsvorbereitung für Jugendliche mit Behinderung (reha) 260 Plätze	<b>Ungeförderte Ausbildung</b> Ausbildungsplätze in Hamburg: www.ausbildung-hamburg.de
<b>EQJ</b> Einstiegsqualifizierung für Jugendliche–ab 08.2008 Agentur: 425 Plätze Einstiegsqualifizierung für Jugendliche–ab 08.2008 i.a.h.: 195 Plätze Einstiegsqualifizierung und Schule 100 Plätze	<b>Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH, Agentur f. Arbeit) 402 Plätze</b>
<b>Angebote von team.arbeit.hamburg (SGB II)</b> - Qualifizierungsangebote für Jugendliche und Jungerwachsene (U 25) und Arbeitsgelegenheiten 1.500 Plätze	
<b>Jugendberufshilfe* § 13(4) SGB VIII und Sofortprogramme</b> - Arbeits- und Berufsorientierung (ABO) 47 Plätze - Praktikerqualifizierung* 120 Plätze - Freie Schule Hamburg (FSH)* 45 Plätze - Produktionsschule Altona (PSA)* 44 Plätze	
<b>Individuelle Begleitung: Kompetenzagenturen - Agentur Jobtransfers (für straffällig gewordene Jugendliche) – weitere Angebote</b>	

\*Anmeldung direkt beim Träger oder der Schule möglich.

### Wege in Ausbildung und Beruf - Förderangebote in Hamburg

<b>Informationsangebote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsplätze in Hamburg</li> <li>- Förderangebote in Hamburg</li> <li>- Informationen zum Übergangssystem/-management in Hamburg</li> </ul>	<b>Beratung und Vermittlung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U25-Teams der Agentur für Arbeit (SGB III) und U25-Teams Jobcenter team.arbeit.hamburg (SGB II)</li> <li>- Informationszentrum des HIBB (schulische Berufsvorbereitung)</li> <li>- Ausbildungsagenturen</li> <li>- Koordinierungsstelle Ausbildung (für Schulabgänger/innen allgemeinbildender Schulen)</li> <li>- Berufseinstiegsbegleitung (an allgemeinbildenden Schulen)</li> </ul>
<b>Übergangssystem / Ausbildungs- und Berufsvorbereitung</b>	<b>Berufsausbildung</b>
<b>Teilqualifizierende Berufsfachschulen (BFS tq)*</b> (6 Fachrichtungen, Zugangsvoraussetzungen beachten!)	<b>Schulische Berufsausbildung</b> Vollqualifizierende Berufsfachschulen* (4 Fachrichtungen, Zugangsvoraussetzungen beachten!)
<b>Ausbildungsvorbereitung</b> Ausbildungsvorbereitung (AV) ca. 1.700 Plätze	<b>Hamburger Ausbildungsmodell (HAM) ab August 2011</b> Berufsqualifizierung (BQ)* 200 Plätze
<b>BeoA</b> Berufsorientierte Ausbildungsvorbereitung für gewerblich-technische Berufe*	<b>Geförderte Ausbildung ab September 2011</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE)               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Agentur für Arbeit (SGB III) 257 Plätze</li> <li>o jobcenter team.arbeit.hamburg (SGB II) 195 Plätze</li> </ul> </li> <li>- Berufsausbildung für Jugendl. mit Behinderung 180 Plätze</li> <li>- Ausbildung in der Jugendberufshilfe (JBH)* 167 Plätze</li> <li>- Hamburger Ausbildungsprogramm (HAP)* 250 Plätze</li> </ul>
<b>Angebote der Agentur für Arbeit (SGB III) ab August 2011:</b> - Berufsvorbereitung (BvB) 690 Plätze - Berufsvorbereitung für Jugendliche mit Behinderung (reha) 140 Plätze	<b>Geförderte Ausbildung seit Februar 2010</b> - Sofortprogramm 2009 – ambulante Altenpflege* 100 Plätze - Sofortprogramm (SoPro) 2009 511 Plätze
<b>EQ</b> Einstiegsqualifizierung für Jugendliche–ab 08/2011 Agentur: 475 Plätze Einstiegsqualifizierung für Jugendliche–ab 08/2011 JC i.a.h.: 120 Plätze Einstiegsqualifizierung und Schule –bis 07/2011 100 Plätze	<b>Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) (Agentur für Arbeit / Jobcenter team.arbeit.hamburg) 411 Plätze</b>
<b>Angebote von Jobcenter team.arbeit.hamburg (SGB II)</b> - Qualifizierungsangebote für Jugendliche und Jungerwachsene (U 25) und Arbeitsgelegenheiten bis 07/2011 1.729 Plätze	
<b>Jugendberufshilfe* § 13(4) SGB VIII</b> - Arbeits- und Berufsorientierung (ABO) 47 Plätze - Praktikerqualifizierung* 58 Plätze - Freie Schule Hamburg (FSH) 12 Plätze	
<b>Produktionsschulen* 346 Plätze</b>	
<b>Individuelle Begleitung: Kompetenzagenturen – Agentur Jobtransfers (für straffällig gewordene Jugendliche) – Jugendmigrationsdienste – weitere Angebote</b>	

\*Anmeldung direkt beim Träger oder der Schule möglich.

Abb. 25 : Anhang 3: Wege und Ausbildung und Beruf 2008 und 2012

Quelle: www.ichblickdurch.de Zugriff 23.09.2008 und 23.02.2012

## Literatur

Behörde für Schule und Berufsbildung (2009a) Hrsg.: „Ausbildungsreport Hamburg 2009“, Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg

Behörde für Schule und Berufsbildung (2009b): „Rahmenkonzept für die Reform des Übergangssystems Schule- Beruf“ , Hamburg, 2009

Behörde für Schule und Berufsbildung (2011) Hrsg.: „Ausbildungsreport Hamburg 2011“, Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg

Bertelsmann Stiftung (2008): „Volkswirtschaftliche Potenziale am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt“, Gütersloh, 2008

„Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt“  
Bundesgesetzblatt Jahrgang 2011, Teil I, Nr.69 ausgegeben zu Bonn am 27.Dezember 2011

Bruhn, M. (2012): „ Marketing für Nonprofit- Organisationen- Grundlagen- Konzepte- Instrumente“, Kohlhammer GmbH Stuttgart, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage 2012

Eberhard, V; Scholz, S; Ulrich, J. (2009): „Image als Berufswahlkriterium- Bedeutung für Berufe mit Nachwuchsmangel“, In: BWP, Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung, W. Bertelsmann Verlag, 28. Jahrgang, H 20155, S.9-13

Eckardstein, D. von; Ridder, H. (2008): „Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management“, Rainer Hampp Verlag, 3. erweiterte. und völlig überarbeitete Auflage, 2008

Einsetzungsverfügung für das Projekt „Einrichtung einer Jugendberufsagentur in der Freien und Hansestadt Hamburg“, zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule und Berufsbildung, der Behörde für Arbeit, Familie, Soziales und Integration, dem Bezirksamt Nord sowie der Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Hamburg, 2011

Fearns, H.; Schott, M. (2010): „Kernkompetenzen im strategischen Management“ in: *Verbandsmanagement*, 36. Jahrgang, Ausgabe 1 (2010), S.18-29

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule und Berufsbildung, Amt für Weiterbildung, Abteilung für außerschulische Berufsbildung- kurz: FHH (2011): „Richtlinie zur Förderung benachteiligte Jugendlicher im Rahmen des Hamburger Ausbildungsplatzprogramms“ veröffentlicht im Amtlichen Anzeiger vom 03.01.2011

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Schule und Berufsbildung, Amt für Weiterbildung, Abteilung für außerschulische Berufsbildung- kurz: FHH (2011b): „Richtlinie zur Förderung benachteiligte Jugendlicher im Rahmen der Jugendberufshilfe“ veröffentlicht im Amtlichen Anzeiger vom 03.01.2011

Großberger, A; Wald, G; Hinkelmann, S. (2011): „Betriebliches Coaching-Betriebe werden zu Lernorten“ In: Sturm, H; Schulze, H. Schipull-Gehring, F.; Klüssendorf, A.; Zagel, S. (Hrsg.2011): *Übergangssystem Schule-Beruf in Hamburg Bilanz des Transferprojektes 2008-2011*, Berufsbildungswerk Hamburg/Staatliche Berufsschule Eidelstedt, Hamburg, S. 83-86

Gmuer, M. (2010): „Strategien für NPO- eine Typologie“ In: *Verbandsmanagement*, 36. Jahrgang, Ausgabe 1 (2010), S.6-17

Heider, D. (2011): „Zukunftsmodelle in der Berufsausbildung und deren Potenziale und Auswirkungen für die zukünftige Gestaltung der Maßnahmen der Jugendberufshilfe“, Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit e.V. , Berlin, 2011

HIBB (2011): Leistungsbeschreibung für die Ausbildungsvorbereitungsbegleitung im Rahmen des ESF- Projektes AvDual des Hamburgerinstituts für Berufliche Bildung ab dem 01.08.2011

Hirschberg, M. (2010): Die gesetzlichen Grundlagen inklusiver Bildung; in: Wernstedt, R.; John-Ohnesorg, M. (Hrsg., 2010): Inklusive Bildung, Die UN-Konvention und ihre Folgen; Schriftenreihe des Netzwerk Bildung der Friedrich-Ebert Stiftung, 1. Auflage, S. 21-26, 2010, Bonn

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2010): „Demografischer Wandel Auswirkungen auf den Hamburger Arbeitsmarkt“ In: IAB Regional 1/2010

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2011): „Sachstandsbericht zur Evaluation der Instrumente“, Nürnberg

Institut der deutschen Wirtschaft (2010): Kosten und Nutzen der beruflichen Rehabilitation junger Menschen mit Behinderungen oder funktionalen Beeinträchtigungen- eine gesamtwirtschaftliche Analyse“, Köln, 2010

Koengeter, R. (2010): „Preisentwicklung und Vergütung im Zusammenhang mit dem Mindestlohn aus Sicht der Bundesagentur für Arbeit“, Vortrag auf der Tagung „Mindestlohn“ Eine Fachtagung auf der Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld am 14.Juli 2010

Koschek,S.(2010): „Mindestlohn in der Weiterbildungsbranche: Betroffenheit und Akzeptanz der Weiterbildungsanbieter“, Vortrag auf der Tagung „Mindestlohn“ Eine Fachtagung auf der Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld am 14.Juli 2010

Krone, S. (2010): "Aktuelle Problemfelder der Berufsausbildung in Deutschland"  
In: Bosch, G.; Krone, S.; Langer, D. (Hrsg., 2010): Das Berufsbildungssystem in  
Deutschland- Aktuelle Entwicklungen und Standpunkte; VS Verlag für  
Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1. Auflage 2010,  
S. 19-36

Kühnlein, G. (2008): "Das berufliche Übergangssystem- Neues kommunales  
Handlungsfeld im Dreieck von Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Jugendpolitik"  
In: BWP  
1/2008, S. 51- 55

Lauk, S; Köngeter, N. (2010): „Dialog Einkauf der Bundesagentur für Arbeit und  
Bildungsträger am Beispiel des AK berufliche Bildung der Diakonie Baden  
Württemberg“ Fachvortrag im Rahmen der EREV Kassel-berufliche Bildung 10  
und 11. November 2010

Lichtsteiner, H. (2007): „Wie viel Markt braucht eine NPO?“ In: Helmig, B;  
Purtschert, R ; Schauer, R; Witt, D. (Hrsg., 2007). „Non-Profit Organisationen und  
Märkte; 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der  
Universität Freiburg/Schweiz“; deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage  
GmbH, Wiesbaden 2007, S. 110-114

Meffert, H. Bruhn, M. (2009): „Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte,  
Methoden“, Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 6. vollständig  
neubearbeitete Auflage, 2009

Meyer, M. (2007): „Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen  
und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor“ In: Helmig, B.; Purtschert, R.;  
Schauer, R.; Witt, D. (Hrsg. 2007): „Non-Profit Organisationen und Märkte“; 7  
internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität  
Freiburg/Schweiz; Deutscher Universitätsverlag, GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden, 2007, S. 55-77

Porter, M.E. (1999): „Strategie und Wettbewerb“, Econ Verlag, München

Porter, M. E. (1979): „Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen“ In: Harvard Business Manager „Die besten Ideen von Michael E. Porter“, 4/2006, S. 7- 17

Porter, Michael E. (2008): „Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten“, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 11. Durchgesehene Auflage 2008

Pressestelle des Senats: „Außerbetriebliche Berufsausbildung: 900 Hamburger lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Jugendliche erhalten beruflichen Einstieg“, Pressemitteilung vom 19.08.2011

Schlotzhauer, M. (2010): „ Zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung- Ein Vorschlag zur Entwicklung eines Strategieinstruments zur Marktanalyse für NPO unter Einbindung von Porters-Fünf- Kräften am beispiel von Ausbildungsmaßnahmen in Hamburg“, Hausarbeit im Rahmen des MBA Studiengangs Sozial- und Gesundheitsmanagement, Hamburg, 2010

Stötzer, S. (2009): „ Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit- Organisationen- Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument“ Gabler Verlag, 2009

Müller- Stewens, G.; Lechner, C. (Hrsg. , 2005): „Strategisches Management“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005, 3.aktualisierte Auflage

Schott, M.; Fearn, H. (2010): „Kernkompetenzen im Strategischen Management“  
In: Verbands-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 1 (2010), S. 18-29

Schulze, H.; Sturm, H.; Schipull-Gehring, F. (2008): „Übergangssysteme im Wandel“  
In: Sturm, H.; Schulze, H.; Schipull-Gehring, F.; Troeder, M.; Schlotzhauer, M. (2008): Übergangssysteme im Wandel, Bilanz des kompass-Projektes, Berufsbildungswerk Hamburg, Staatliche Berufsschule Eidelstedt, Hamburg, 2008

Sturm, H. (2011): „ Betriebsorientierung“  
In: Sturm, H.; Schulze, H.; Schipull-Gehring, F.; Klüssendorf, A.; Zagel, S. (Hrsg. 2011): Übergangssystem Schule-Beruf in Hamburg Bilanz des Transferprojektes 2008-2011, Berufsbildungswerk Hamburg/Staatliche Berufsschule Eidelstedt, Hamburg, S. 75-77

Tilly, L.; Geier, B. (2010): Übergangssystem in der beruflichen Bildung: Wahrnehmung einer zweiten Chance oder Risiken des Ausstiegs?“  
in: : Bosch, G.; Krone, S.; Langer, D. (Hrsg., 2010): Das Berufsbildungssystem in Deutschland- Aktuelle Entwicklungen und Standpunkte; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1. Auflage 2010, S. 165-187

Thommen, J.; Achleitner, A. (2009): „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht“  
Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009, 6. Auflage

Verwaltungsvereinbarung zur Einrichtung und Finanzierung von außerbetrieblichen Ausbildungsplätzen im Rahmen des Hamburger Ausbildungsprogramm (HAP), der Jugendberufshilfe (JBH) und nach den Vorschriften des Dritten Buches Sozialgesetzbuch (BaE nach §§ 240ff. SGB III)

### Drucksachen:

17/8425 vom 20.01.2012: „Angebote und Maßnahmen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung“ Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Kai Gehring, Brigitte Potmer, Ekin Deligöz, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Bündnis 90/ Die Grünen, Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode

19/7271 vom 12.10.10: „Berufliche Bildung und Übergangssystem in Hamburg-Schwachstellen und Perspektiven“ Große Anfrage der SPD Fraktion, Hamburgische Bürgerschaft, 19. Wahlperiode

19/8472 vom 18.01.11: „Maßnahmen zur Umsetzung der Reform der Beruflichen Bildung in Hamburg“ Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Hamburgische Bürgerschaft, 19. Wahlperiode

19/8567 vom 04.02.11: „Ausschreibungen im Übergangssystem Schule-Beruf“ Schriftliche Kleine Anfrage der Abgeordneten Britta Ernst; Hamburgische Bürgerschaft, 19. Wahlperiode

20/1191 vom 12.08.11: „Inklusion an berufsbildenden Schulen“ Schriftliche Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Stefanie von Berg, Hamburgische Bürgerschaft, 20. Wahlperiode

20/3641 vom 27.03.2012: „Inklusive Bildung an Hamburgs Schulen“ Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, 20. Wahlperiode

### Internetquellen:

Agentur für Arbeit Hamburg (2008): „Eingliederungsbilanz 2008“; [www.arbeitsagentur.de/nn\\_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html)

Agentur für Arbeit Hamburg (2009): „Eingliederungsbilanz 2009“;  
[www.arbeitsagentur.de/nn\\_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html)

Agentur für Arbeit Hamburg (2010): „Eingliederungsbilanz 2009“;  
[www.arbeitsagentur.de/nn\\_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_169938/Navigation/Dienststellen/RD-N/Hamburg/Agentur/Zahlen-Daten-Fakten/Eingliederungsbilanz/Eingliederungsbilanz-Nav.html)

ajw: [www.ajw-hamburg.de](http://www.ajw-hamburg.de)

Alraune gGmbH [www.alraune-hamburg.de](http://www.alraune-hamburg.de)

AundA [www.ausbildungundarbeit.de](http://www.ausbildungundarbeit.de)

AWO [www.jbw-hamburg.de](http://www.jbw-hamburg.de)

B+B [www.bb-ev.de](http://www.bb-ev.de)

bbhe [www.bbhe.de](http://www.bbhe.de)

Bel [www.bergedorfer-impuls.de](http://www.bergedorfer-impuls.de)

BI Elbinsel [www.bi-ausbildungswerkstätten.de](http://www.bi-ausbildungswerkstätten.de)

DAA [www.daa-hamburg.de](http://www.daa-hamburg.de)

DEKRA [www.dekra-akademie.de](http://www.dekra-akademie.de)

FAW [www.faw.de](http://www.faw.de)

Grone [www.grone.de](http://www.grone.de)

HAA [www.hamburger-arbeitsassistentz.de](http://www.hamburger-arbeitsassistentz.de)

IB [www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

Jugendbildung [www.jugendbildung-hamburg.de](http://www.jugendbildung-hamburg.de)

JW [www.jungewerkstatt.de](http://www.jungewerkstatt.de)

KOM [www.kom-bildung.de](http://www.kom-bildung.de)

passage [www.passage-hamburg.de](http://www.passage-hamburg.de)

Rackow [www.rackow.de](http://www.rackow.de)

Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg (2010): „Jahresbericht über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung der Freien und Hansestadt Hamburg mit Bemerkungen zur Haushaltsrechnungen 2008“, Hamburg, URL. [www.rechnungshof.hamburg.de](http://www.rechnungshof.hamburg.de)

SBB [www.sbb-hamburg.de](http://www.sbb-hamburg.de)

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (2011): Haushaltsplanentwurf 2011/12, Präsentation vom 11.05.2011, <http://www.hamburg.de/contentblob/2882242/data/haushaltsklausur-praesentation.pdf>, Zugriff am 28.03.2012

TÜV [www.tuev-nord.de](http://www.tuev-nord.de)

WHDI [www.whdi.de](http://www.whdi.de)

### **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

-----

-----