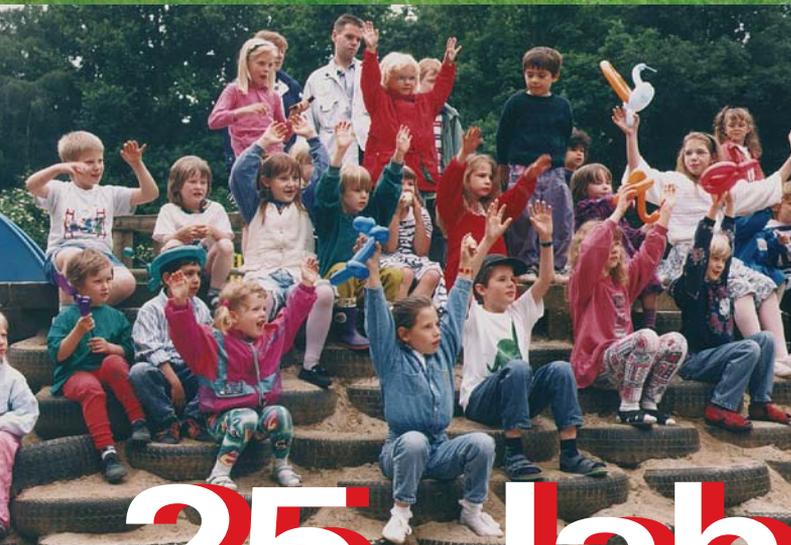
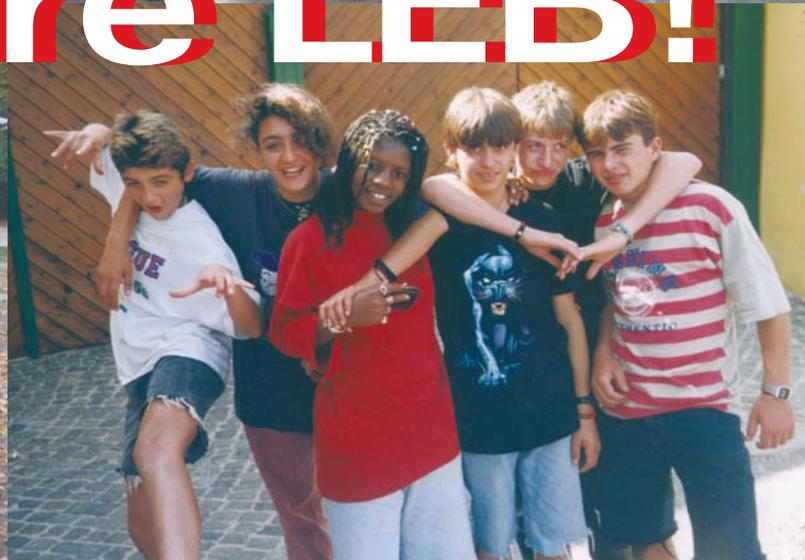
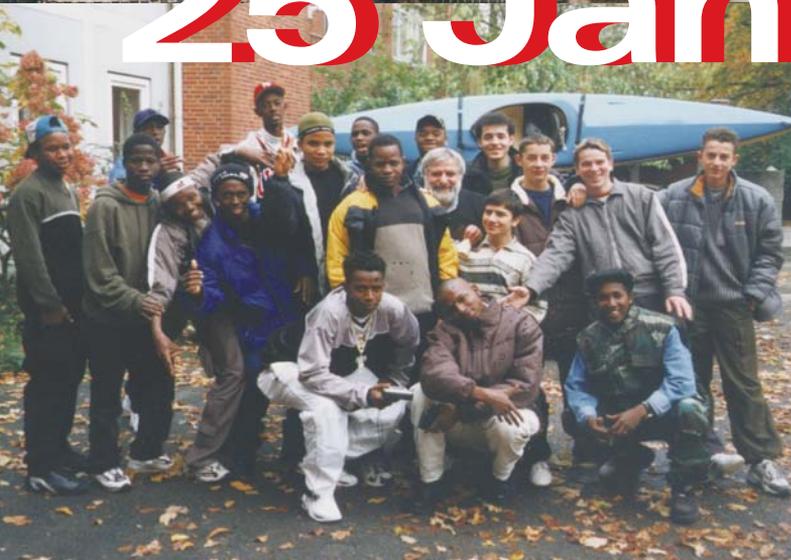


Jahresbericht 2009 Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung



25 Jahre LEB!



- 3- **Vorwort**
Klaus-Dieter Müller, Geschäftsführer Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung
- 4- **Grußwort**
Der LEB - der Betrieb, der seit einem Vierteljahrhundert den lebendigen Wandel in der hamburgischen Jugendhilfe mit gestaltet
Dietrich Wersich, Senator für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz
- 6- **Geschichte des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung**
Wie der LEB seinen Platz in der Hamburger Jugendhilfe fand: Von einem der größten Anbieter zu einem Teamplayer unter vielen
- 20- **Blick zurück - Impressionen der Geschäftsführungen**
- 20- **Freiheit und Verlässlichkeit - Marianne Gschwendtner, die erste Geschäftsführerin des LEB**
- 22- **Den Strukturwandel in die sozialpädagogische Praxis umsetzen - Dietrich Mahnkopf, Geschäftsführer des LEB von 1986 bis 1992**
- 24- **„In 25 Jahren kann sehr viel geschehen ...“ - Dr. Vera Birtsch, Geschäftsführerin des LEB von 1992 bis 1996**
- 26- **Kein Grußwort, keine fachliche Expertise - ein Schlaglicht - Wolfgang Lerche, Geschäftsführer des LEB von 2000 bis 2003**
- 28- **Drei spannende Monate - Dr. Dirk Bange, kommissarischer Geschäftsführer des LEB von April bis August 2003**
- 30- **Impressionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**
- 30- **Ein persönlicher Rückblick auf die vergangenen sieben Jahre - Horst Tietjens, Leiter des Geschäftsbereichs Berufliche Bildung**
- 32- **Wie aus Kleinkinderheimen moderne Kinderschutzhäuser wurden - Klaus Holzrichter, Leiter der Jugendhilfeabteilung Ost**
- 34- **Vom Heim zur Jugendwohnung - Kay Gramberg, Leiter des KJHV Eimsbüttel**
- 36- **Von der „Mutterbehörde“ in den LEB. Oder: Wie mein Wechsel war - Kerstin Blume-Schoppmann, Leiterin der Abteilung Personalmanagement und Organisation des LEB**
- 38- **Ausgrabungen - von der Faszination und der Schwierigkeit, die Betriebsgeschichte des LEB zu erforschen**
- 40- **Das LEB-Jahr 2009 in Kürze**
Die betriebswirtschaftlichen Optimierungen der vergangenen Jahre waren erfolgreich: Der LEB hat kostendeckend gewirtschaftet!
- 42- **Soziales Engagement für junge Menschen**
Kindern und jungen Menschen zeigen, dass sie nicht allein sind - die Hilfsbereitschaft in Hamburg ist groß!
- 44- **25 Jahre LEB - Daten und Fakten**
Angebote, Kapazitäten und wirtschaftliche Entwicklung des staatlichen Jugendhilfeträgers seit seiner Gründung im Jahr 1985
- 48- **Unsere Leistungen im Überblick: Jugendhilfe**
- 49- **Unsere Leistungen im Überblick: Berufliche Bildung**
- 50- **Unsere Leistungen im Überblick: Betreute**
- 52- **Einrichtungen des LEB in allen Hamburger Bezirken**
- 54- **Jahresabschluss 2009**
- 55- **Unsere Angebotspalette**



Klaus-Dieter Müller,
Geschäftsführer
Landesbetrieb
Erziehung und
Berufsbildung
Foto: Costanzo

se diese dafür gewinnen können, Erinnerungen beizutragen.

In einem weiteren Kapitel berichten wir über die Schwierigkeiten, sich den Geschehnissen, den Werten der mit dem Betrieb verbundenen Menschen und ihren Stimmungen aus 25 Jahren empirisch zu nähern. Darüber hinaus zeichnen wir die Entwicklung des LEB als betriebliche Organisation in ihren Quantitäten nach - wie die Betriebsgröße und das Geschäftsvolumen. Den Schwierigkeiten, denen wir bei der Aufarbeitung mit geringen Mitteln trotz größtmöglicher Sorgfalt begegnet sind, haben wir ein gesondertes Kapitel gewidmet.

■ Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

1985, also vor 25 Jahren, wurde der LEB gegründet. Mit dem im Jubiläumsjahr 2010 erscheinenden Jahresbericht für 2009 wollen wir Sie gleichzeitig einladen, mit uns den Blick zurückzuwerfen: Wir haben die Betriebsgeschichte nachgezeichnet, so gut und neutral, wie es im Rahmen einer Rückschau möglich ist. Wir haben aus der Vielzahl der Zeitzeugen eine kleine Auswahl getroffen und diese

Es ist dennoch nicht auszuschließen, dass die einen oder anderen, die in den vergangenen 25 Jahren an dieser Geschichte teilhatten, andere Erinnerungen oder Interpretationen haben. Dann sind wir an Rückmeldungen interessiert, denn eines Tages wird zu passender Gelegenheit erneut ein Rückblick geworfen und Geschichte neu oder zumindest anders pointiert geschrieben werden.

Dass gerade im Jubiläumsjahr die Entscheidung gefällt wurde, unseren Geschäftsbereich Berufliche Bildung bis zum Jahresende 2011 aufzulösen, beeinflusst zwar nicht den Rückblick, ist aber ein Wermutstropfen für unsere Stimmung im Jubiläumsjahr und eine bittere Pille für die Zukunft. Gerade die Berufliche Bildung im LEB ist so kreativ, bunt und dynamisch, dass sie die naturgemäß eher stille Arbeit im Geschäftsbereich Jugendhilfe in der Wahrnehmung überstrahlen kann und für uns daher ein besonderes Mitglied der LEB-Familie ist. Aber auch diese einschneidende Veränderung wird sich - wie viele andere im letzten Vierteljahrhundert - in die Biografie des LEB einfügen.

Gedankt sei unseren vielen, oft langjährigen Begleitern auf unserem Weg und natürlich den vielen Kolleginnen und Kollegen, die heute oder irgendwann in den vergangenen 25 Jahren dem LEB mit ihrer Arbeit und ihrem Engagement seine unverwechselbare Identität gegeben haben.

Klaus-Dieter Müller

Der LEB - seit einem Vierteljahrhundert gestaltet ein Betrieb den lebendigen Wandel in der Hamburgischen Jugendhilfe mit



**Dietrich Wersich,
Senator für Soziales,
Familie, Gesundheit
und Verbraucher-
schutz**

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, wenn man den vorliegenden Bericht durchblättert und die Bilder auf der Titelseite betrachtet, stehen sie sofort ins Auge: die vielen jungen Gesichter. Sie strahlen Lebensfreude aus und verkörpern das, was sich die Visionäre der Heimreform Mitte der 1980er Jahre für Kinder und Jugendliche gewünscht haben: ein gesundes Selbstbewusstsein. Denn das sollen Erziehung und Bildung im Idealfall bringen. Sie sollen junge Menschen darauf vorbereiten, ihr Leben eigenständig zu gestalten und sie sollen sie in die Lage versetzen, später für sich und für andere sorgen zu können.

Unter diesen Voraussetzungen ist der Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung (kurz LEB) vor 25 Jahren gegründet worden. Der vorliegende Jahresbericht soll einen Blick auf die Zeit werfen, die

■ Seitdem vergangen ist. Zudem wird er sich mit den Veränderungen beschäftigen, die der LEB im letzten Vierteljahrhundert mitgemacht und mitgestaltet hat.

In den vergangenen 25 Jahren haben sich die Art und Weise wie Erziehung und Bildung gestaltet werden, das Selbstverständnis derer, die erziehen, und die Orte, an denen Erziehung stattfindet, erheblich gewandelt. Ging es bis in die 1960er Jahre noch darum, Kinder und Jugendliche durch Strenge dazu zu bewegen, sich konform zu verhalten, brachten die Heimkampagnen Ende der 1970er Jahre neue gedankliche Ansätze hervor.

Neue Formen der Erziehungshilfe wurden in dieser Phase entwickelt, neue Konzepte und präventive Ansätze umgesetzt. Die Rolle der Eltern wurde gestärkt - sie sollten in ihrem erzieherischen Bemühen unterstützt werden - und die stationären Einrichtungen erhielten ein neues Gesicht:

familienähnlich, überschaubar, realitäts- und milieunah. Vor allem galt von nun an die sozialpädagogische Prämisse, junge Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern und zu fordern.

Mit der Gründung des LEB als Landesbe-



trieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung vollzog man vor einem Vierteljahrhundert den Schritt hin zu einer auch betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsform der ehemaligen Heim- und Berufsbildungseinrichtungen. Der Landesbetrieb für Erziehungs- und Berufsbildungseinrichtungen, wie er damals noch hieß, war - und ist bis heute - das Instrument für die Umsetzung der sozialpolitischen Ideen in die sozialpädagogische Praxis. Mit ihm hat der damalige Senat die Heimreform fortgeführt, die in das vom Senat 1987 beschlossene „Jugendwohnungskonzept“ mündete, mit ihm gestaltete die jeweilige Behördenleitung weitere neue Angebotsformen wie die so genannten „Außenwohngruppen“, aber auch die berufliche Qualifikation von jungen Menschen in Berufsvorbereitungslehrgängen und Berufsausbildungen für Jugendliche, die ohne Förderung keine oder nur geringe Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hatten. Mit ihm wurden die stationären und ambulanten sozialpädagogischen Angebote für Kinder, Jugendliche und ihre Familien immer weiter modernisiert und an sich wandelnde gesellschaftliche Bedürfnisse angepasst - seien es die Angebote für minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge, Angebote zur Abwendung von Untersuchungshaft oder auch die Maßnahmen der Intensivpädagogik.

Zu Anfang dieses Jahrtausends hat die für den LEB zuständige Sozialbehörde die Zielbestimmung für den Betrieb festgelegt: Als staatlicher Jugendhilfeträger bietet der LEB jederzeitigen Schutz des Kindeswohls in akuten Krisen und er sichert einen Grundbestand an stationären und ambulanten Jugendhilfeangeboten. Darüber hinaus setzt er fachliche Innovationen und neue Ansätze in der Praxis um als Antwort auf veränderte Bedarfe von Kindern und Jugendlichen.



„Der LEB war damals wie heute das Instrument für die Umsetzung der sozialpolitischen Ideen in die sozialpädagogische Praxis“

Der LEB ist im Vergleich zu seiner Gründungszeit klein geworden: Von einstmalig mehr als 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind im Jahr 2009 noch rund 560 geblieben. Heute ist er der kommunale Träger in Hamburg, der gemeinsam mit freien Trägern der Jugendhilfe wirkt. Alles in allem betreut, begleitet und unterstützt der LEB heute rund 2.000 Kinder, Jugendliche und ihre Familien.

Seit einem Vierteljahrhundert gibt es diesen Betrieb jetzt. Dahinter stehen Menschen, die all die Jahre über immer wieder mit großem Engagement die jeweils geforderten Veränderungen gestaltet und umgesetzt haben, und die sich professionell um die Kinder und Jugendlichen und ihre Familien in Hamburg kümmern, die sich in problematischen Lebenssituationen befinden.

Ihnen allen danke ich und möchte Sie ermutigen, sich auch weiterhin so einsatzfreudig zu zeigen wie in den vergangenen 25 Jahren, denn Hamburg braucht Sie!

Ihr

Dietrich Wersich, Senator für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz

Wie der LEB seinen Platz in der Hamburger Jugendhilfe fand: Von einem der größten Anbieter zu einem Teamplayer unter vielen

Das Vorspiel von 1969 bis 1985: Heimkampagnen gegen Heimkarrieren

Die Gründung des Landesbetriebes Erziehungs- und Berufsbildungseinrichtungen im Jahr 1985 war ein gezielt gesetzter Meilenstein in der Reform der Hilfen für Kinder, Jugendliche und ihre Familien und speziell der öffentlichen Erziehung in Heimen. Die Wurzeln dieses Prozesses reichen zurück bis zur gesellschaftlichen Umbruchsituation Ende der 60er Jahre. Das Aufbegehren gegen mangelnde Förderung und unwürdige, zumeist repressive Behandlung in Erziehungsheimen löste ab 1969 bundesweit die so genannten Heimkampagnen aus. In der Folge entwickelten sich neue pädagogische Konzeptionen in Wissenschaft und Praxis. Engagierte Pädagoginnen und Pädagogen begannen Form und Inhalt der Erziehung zu verändern. Die Arbeitsgemeinschaft der Erzieher in Hamburg



**Das Gelände Hohe Liedt
wahrscheinlich in den 70er Jahren.**

forderte bereits im März 1971 eine Verbesserung der personellen und sächlichen Ausstattung der Erziehungsgruppen und eine Senkung der Gruppen-

frequenzen, um ihrem Erziehungsauftrag gerecht werden zu können. Die öffentlich vorgetragene Kritik zielte auf die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung ab, die auch langsam begannen, Veränderungen einzuleiten.

Gleichwohl blieb die Situation aus Sicht der Reformer unbefriedigend und so formulierten diese 1979 die „Leitgedanken zur Heimerziehung“. Zentrale Forderung war, das Recht jedes Heimkindes auf ein dauerhaftes Zusammenleben mit bestimmten, ihm vertrauten Menschen zu erfüllen. Hierzu müsse u.a. sichergestellt werden, dass kein Heimkind mehr abgeschoben werden darf, sondern frühzeitig ein dauerhafter Lebensort gefunden werden müsse.

Unter dem Motto „Heimkarrieren. Die Würde des Kindes ist unantastbar? – Eine sozialkritische Veranstaltung in der Markthalle am Hauptbahnhof“ fanden sich im April 1980 Menschen aus der pädagogischen Praxis, der Politik und Verwaltung zusammen, um die kritischen Analysen und Forderungen zu erörtern. Die Bewegung zur Heimerreform erhielt durch diese breitere Auseinandersetzung einen spürbaren Schub. Im September 1980 wurde die gesicherte¹ Unterbringung in Heimen des Amtes für Jugend bis auf wenige, am Einzelfall orientierte Ausnahmen aufgehoben: eine heftig diskutierte und von ihren Gegnern öffentlich scharf kritisierte Entscheidung. Doch die Reformen mussten auch inhaltlich weiter getrieben werden und schlugen sich schließlich in einem politischen Programm des Senats nieder, das als

¹ Als „gesicherte“ Unterbringung bezeichnete man seinerzeit die Betreuung unter Anwendung von freiheitsentziehenden Maßnahmen, also die so genannte „geschlossene Unterbringung“.

„Reform der Heimerziehung“ bekannt geworden ist.

In einem ersten Schritt befasste sich der Senat im Wesentlichen mit den Platzkapazitäten und der Organisation in staatlichen Heimen. Die Platzzahl war aufgrund gesunkenen Bedarfs von 1967 mit 3.011 Sollplätzen in 47 Heimen auf 1.722 Plätze in 34 Heimen im Oktober 1980 reduziert worden. Doch auch diese Kapazität war aus Sicht des Senats angesichts eines rückläufigen Bedarfs noch zu hoch. Zwischenzeitlich hatten sich bereits andere Formen der Erziehungshilfe ebenso wie präventive Ansätze entwickelt. Ein umfassendes Konzept legte der Senat dann 1982 unter dem Titel „Öffentliche Erziehung in Hamburg; Konzept zur Verbesserung der Erziehung und für Alternativen zur Heimerziehung“ (Bürgerschaftsdrucksache 9/4454) vor.

Darin kommt eine grundsätzlich kritische Haltung zur Erziehung in Heimen zum Ausdruck. Sie sei die schlechtere Alternative zur Erziehung in der eigenen oder hilfsweise in einer fremden Familie. Die familienergänzenden Hilfen „sollten die erzieherischen Bemühungen der Eltern so weit unterstützen, ergänzen und absichern, dass es gar nicht mehr zu Maßnahmen der Öffentlichen Erziehung kommen“ muss. Soweit aber eine Erziehung außerhalb der Familie nicht zu vermeiden sei, müsse die „Erziehung in realitätsnahen, möglichst fami-

lienähnlichen, selbstständig wirtschaftenden Gruppierungen mit einer begrenzten Zahl von Bezugspersonen bei Konstanz des Bezugssystems“ erfolgen. Als weitere Prinzipien wurden die gemeindenaher Erziehung, der Abbau der Differenzierung und Spezialisierung der Einrichtungen und die Dezentralisierung der Institutionen und Kompetenzen benannt. Aber auch Ideen zum wirtschaft-

licheren und pädagogisch effektiveren Einsatz der Ressourcen wurden entwickelt.

Das Programm war in den nachfolgenden Jahren Richtschnur für die weiteren Reformschritte in der Praxis, dessen erster die Gründung des Kinder- und Jugendnotdienstes im Jahr 1983 war. Senator Jan Ehlers, damals zuständig für die Jugendhilfe, würdigte dieses Ereignis in einer Pressekonzferenz unter dem Titel: „Reform der Jugendhilfe schreitet voran“.



Symbolfoto aus der Zeit der Heimreform.

Zum gleichen Zeitpunkt traf der Senat die Richtungsentscheidung, die bürokratischen Hemmnisse der in Behördenstrukturen eingebundenen Erziehungsheime und Berufsbildungseinrichtungen abzubauen. Vielmehr sollten sie in einer eigenen Organisation alle erforderlichen Entscheidungskompetenzen erhalten, um den Alltagsbedürfnissen schnell und flexibel gerecht werden zu können. Diese Idee war auch vom Bericht der so genannten „Haas-Kommission“ inspiriert, die infolge eines Giftunfalls eine tiefgreifende Analyse staatlicher Organisation vornahm und zu klei-

neren, selbstständig und eigenverantwortlich arbeitenden Einheiten riet. Eine Projektgruppe konzipierte daraufhin den Übergang der staatlichen Erziehungsheime und Berufsbildungseinrichtungen in einen Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung.

Diese betriebswirtschaftlich orientierte Organisationsform wurde außerdem gewählt, weil sich eigenverantwortliches Handeln auch in kaufmännisch gebuchten Wirtschaftsergebnissen zeigen sollte. Die Leistungen des Landesbetriebes konnten mit so genannten Pflegesätzen vergütet werden, und der Betrieb würde künftig sehr viel besser mit Freien Trägern vergleichbar sein. Von einer weitergehenden Verselbstständigung wurde allerdings abgesehen, um für die über 800 Beschäftigten einen Wechsel ihres arbeitsrechtlichen Status zu vermeiden. Und so blieb der Betrieb Teil des Amtes für Jugend der Behörde für Arbeit, Jugend und Soziales.

Mit diesen Rahmenbedingungen beschloss der Senat dann im September 1984, den „Landesbetrieb für Erziehungs- und Berufsbildungseinrichtungen“ (LEB) zu gründen. Mit dem Beschluss der Bürgerschaft zum Haushalt 1985 konnte der Betrieb unter seiner ersten Geschäftsführerin, der Juristin Marianne Gschwendtner, schließlich seine Arbeit aufnehmen. Damit war die Grundlage dafür geschaffen, die nächsten Schritte der Heimreform zu gehen.



Das ehemalige Jugendheim Heckkaten in Bergedorf beherbergt heute das Haus der Jugend Heckkaten.

Die Gründerzeit der ausgehenden 1980er Jahre: Heimreform umsetzen

Das erste Betriebsjahr war davon geprägt, die neuen, dezentralen Arbeitsstrukturen als Voraussetzung für die Umsetzung der Heimreform einzuführen. Bereits im Geschäftsbericht 1986 konnten positive Entwicklungen verzeichnet werden: „Die weitgehende Konzentration der pädagogischen Zuständigkeit in den Erziehungseinrichtungen selbst... hat sich bewährt. Die gewachsene Flexibilität in der Mittelverwendung ... hat einen Umgang mit Geld ermöglicht, der sich auf den pädagogischen Alltag erfreulich auswirkt.“ Aber auch die Fachdiskussion zur Fortsetzung der Heimreform wurde geführt und mündete in ein vom Senat 1987 beschlossenes „Jugendwohnungskonzept“. Von den 856 Plätzen in stationärer Betreuung entfielen Ende 1986 rund 22 Prozent (188) bereits auf die angestrebte Form der Jugendwohnung. Diese zeichnete sich dadurch aus, dass sie in der Regel vier bis acht jungen Menschen einen Lebensort mit pädagogischer Begleitung in Wohnungen bot. Durch ihre Lage in Wohngebieten der Stadt konnte auch die angestrebte alltagsweltliche, auf gesellschaftliche Integration ausgerichtete Lebenssituation geschaffen werden.

Doch 1987 überwog die Zahl der Plätze in den so genannten Erziehungsgruppen der klassischen Heime noch immer. Dem Senatskonzept entsprechend sollten daher jährlich zwischen 60 und 80



Villa Kunterbunt - in den 80er Jahren wurden nicht nur die Bezeichnungen für die Einrichtungen geändert.

Heimplätze in Jugendwohnungsplätze umgewandelt werden. Das Konzept sah außerdem vor, dass künftig eine sozialpädagogische Qualifikation für die Arbeit in den Jugendwohnungen zum fachlichen Standard gehören sollte. Die bislang in den Wohngruppen tätigen Erzieherinnen und Erzieher erhielten über ein Kontaktstudium die Möglichkeit, diese Qualifikation zu erwerben und ihre Arbeit in dem neu gestalteten Angebot fortzusetzen.

Diese große Herausforderung, Heime zu schließen, Wohnraum zu beschaffen, Personal zu qualifizieren und dezentrale Arbeitsstrukturen zu organisieren, bewältigte der Betrieb plangemäß. Im Frühjahr 1991 war der Bestand an Jugendwohnungsplätzen von rund 170 im Gründungsjahr auf 492 angewachsen, von denen etwa 80 auf so genannte Kinderhäuser für jüngere Jugendliche und Kinder mit erhöhtem Betreuungsstandard entfielen. Im gleichen Zeitraum war der Bestand an Plätzen in den Erziehungsheimen von rund 620 auf 168 gesunken.

Eine solche Leistung war nur mit einem Elan möglich, der sich mit der Aufbruchstimmung infolge der Betriebsgründung erklären lässt. Ein bislang gebremster Reformeifer wurde durch die neuen Arbeitsstrukturen und die mit der Heimreform verbundene pädagogische Idee entfesselt.

Aus heutiger Sicht gibt die 1988 erstmals von LEB-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausge-

gebene „Zeitschrift für Pädagogik und Alltag“ mit dem Titel „Graffiti“ einen kleinen Eindruck von der „Gründerzeitstimmung“. Den Initiatoren ging es um „die Herstellung einer internen Öffentlichkeit“, um das Herausbilden eines „Selbstverständnisses“ über die fachliche Diskussion und um Berichte zur Sozialpolitik. In der ersten Ausgabe wurde dieses Programm vorgestellt u.a. mit den Worten: „Eine Zensur findet nicht statt. Auch die Geschäftsleitung wird sich äußern, aber eben nur *auch*. Hiermit betreten wir Neuland. Ein Wagnis eingedenk der hierarchischen Struktur unseres Staatsbetriebes? Man wird sehen.“ Fünf Ausgaben der Zeitschrift, die ihr Erscheinen Ende 1989 einstellte, sind überliefert. Zu hoch war der Anspruch und der Aufwand für die freiwilligen Redakteure. Ihr folgte im Juni 1990 das „LEB-Informationsblatt“, das sich im Wesentlichen auf betriebsinterne Mitteilungen beschränkte.



Ehemaliger Standort der Jugendwohnung Ahrensburger Straße - milieunah und mittendrin.



Standort Jugendwohnung Milchgrund - die Einrichtung besteht noch heute.

Graffiti

Zeitschrift für Pädagogik und Alltag



Landesbetrieb Erziehungs- und Berufsbildungseinrichtungen

Der Auftrag des LEB ward durch politischen Willen entstanden, und so waren auch die maßgeblichen Akteure hierdurch hoch motiviert. Besonders die Geschäftsführung hatte sich mit dem fachpolitischen Auf-

trag und der Zielbestimmung für mehr als 800 Beschäftigte, aber auch mit den der Politik eigentümlichen Anforderungen auseinanderzusetzen. Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass sich in diesem Spannungsfeld an der Spitze von Organisationen Personalwechsel auch unverhofft vollziehen. So übernahm der Jurist Dietrich Mahnkopf im August 1986 die Geschäftsführung.

Die Heimreform krepelte die Arbeitsstrukturen notgedrungen um. Aus Heimen an einem Standort wurden Verbände von Jugendwohnungen in einer Region. Kompetenzen wurden auf die Ebene des pädagogischen Alltags verlagert und erhöhten die Autonomie der pädagogischen Fach-

kräfte. Aus Heimleitungen wurden Verbundleitungen, die ihre neue Rolle finden mussten. Der Umbruch im betrieblichen Miteinander warf Fragen auf, die heftig diskutiert wurden: „Verbundleitung: Was ist das? Was hat sie zu tun? Brauchen wir sie überhaupt?“, fragte ein Kollege in der „Graffiti“.

Die weitere Umwandlung von Heimplätzen verlangsamte sich Ende der 1980er Jahre, da zum einen der Unterbringungsbedarf in Hamburg wieder anstieg und zum anderen der Markt keinen geeigneten Wohnraum mehr bot. Eine 1990 vom Amt für Jugend in Auftrag gegebene Evaluationsstudie zum „Jugendwohnungskonzept“ kam zum Ergebnis, dass die vollzogene organisatorische Umwandlung der Heimplätze erfolgreich verlaufen sei. Allerdings sei die Umstellung für die Beschäftigten nicht problemlos gewesen. Wer die Arbeitssituation im Heim positiv erlebt hatte, habe größere Umstellungsschwierigkeiten gehabt als solche, die primär negative Erfahrungen mit der Tätigkeit gemacht hatten. Übereinstimmend bewerteten alle, dass der Prozess unumkehrbar sei, im Detail aber Verbesserungen vorgenommen werden müssten. Der Betrieb griff diese Anregungen beispielsweise mit der Schaffung von Kinderhäusern für Kinder und jüngere Jugendliche auf, für die sich Jugendwohnungen als ungeeignet erwiesen. Auch spielte sich mit der Zeit das Zusammenwirken der Beschäftigten in ihren Jugendhilfeverbänden ein.

Eine andere wichtige Säule der Heimreform war die Gründung von so genannten „Außenwohn-



Die Berufsbildung Ost - ein farbenfroher und lebendiger Ort zum Lernen.



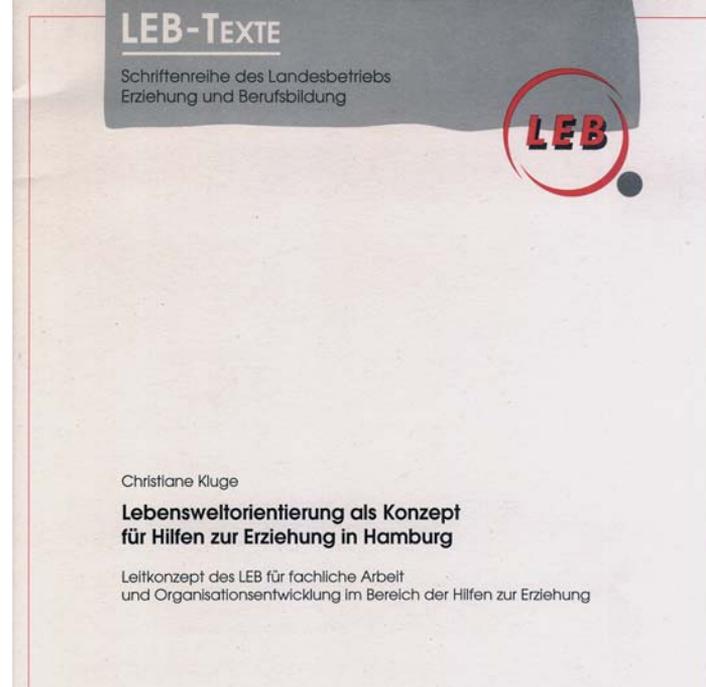
Die Berufsbildung Süd-West, Standort Veringhof - lernen im modernen Ambiente.

gruppen“ durch pädagogische Fachkräfte des Betriebes. Die Anfang der 1980er Jahre entwickelte konzeptionelle Idee war, dass Pädagoginnen und Pädagogen des LEB Kinder längerfristig in ihrem privaten Lebensraum betreuen und damit für sie eine familiennahe Lebenssituation schaffen. 1987 gab es bereits 65 Plätze in „Außenwohngruppen“, die bis 1997 auf rund 190 anwuchsen.

Das Geschäftsfeld „Berufliche Bildung“ war von der Betriebsgründung an im LEB integriert. In neun Einrichtungen mit mehr als 120 Beschäftigten wurden Berufsvorbereitungslehrgänge und Berufsausbildungen für Jugendliche durchgeführt, die ohne eine entsprechende Förderung keine oder sehr geringe Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hatten. Der LEB leistete damals wie heute einen Beitrag zur Bewältigung der Jugendarbeitslosigkeit und Integration junger Menschen ins Berufsleben. Die Kapazität der Berufsvorbereitung betrug 1987 insgesamt 415 Plätze, die Ausbildungskapazität wurde in diesem Jahr sogar auf 209 Ausbildungsplätze ausgebaut. In den Folgejahren wurde das Spektrum von Ausbildungsberufen der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt angepasst. Und auch die Konzepte niedrigschwelliger, berufsvorbereitender Angebote stellten sich auf eine veränderte Zielgruppe ein. Die Gesamtkapazität der Einrichtungen änderte sich bis zum Beginn des neuen Jahrtausends jedoch kaum.

Die frühen 1990er Jahre: Fachliche Modernisierung

Zu Beginn der 1990er Jahre erreichte die fachliche Modernisierung der Jugendhilfe einen weiteren Meilenstein: Zum 1.1.1991 trat das Gesetz zur Neuordnung des Jugendhilferechts (Kinder- und Jugendhilfegesetz, KJHG) in Kraft, in dessen Mittelpunkt die Ablösung des Gesetzes für Jugendwohlfahrt (JWG) durch das Achte Buch Sozialgesetzbuch stand. Damit war ein Paradigmenwechsel von einer an ordnungspolitischen Grundsätzen orientierten Jugendhilfe hin zu einem, die individuelle Entwicklung fördernden und gesellschaftlich integrierenden Ansatz verbunden. Ein breit gefächertes Kanon von Leistungsangeboten



unterstrich den damaligen rechtlichen wie fachlichen Ehrgeiz. Menschen rückten als Leistungsempfänger in den Mittelpunkt mit dem Recht und dem Anspruch auf deren Mitgestaltung der Hilfe.

Dies erforderte auf allen Ebenen ein Umdenken und eine fachliche wie organisatorische Fortentwicklung der Praxis. Die Schaffung dezentraler Einrichtungen hatte bereits das sozialpädagogische Qualifikationsniveau zu einem neuen Standard erhoben. Neben dieser Professionalisierung wurden Fachkonzepte überprüft, neu entwickelt und neue oder veränderte Angebote geschaffen. Zu diesem Zeitpunkt einer fachlichen Neubestimmung vollzog sich auch ein erneuter Wechsel in der Geschäftsführung des LEB, die die Sozialwissenschaftlerin Dr. Vera Birtsch übernahm.

Das 1995 veröffentlichte „Lebensweltkonzept“ des LEB stellte die Programmatik für die weitere Angebotsentwicklung dar, bei der Kinder und Jugendliche vor dem Hintergrund ihrer objektiven Lebenssituation im Mittelpunkt pädagogischen Handelns stehen. Als Maxime des Programms wurden Lebensweltorientierung, Regionalisierung, Partizipation und Parteilichkeit formuliert und in die pädagogische Konzeption für Angebote der Erziehungshilfen, aber auch der beruflichen Bildung übernommen. Das Prinzip der Regionalisierung wurde zwar mit der Auflösung von Heimen eingeleitet, erfuhr aber erst in den 1990er Jahren

seine Vollendung, etwa mit der Schaffung dezentralisierter Kinderschutzhäuser als Ersatz für Säuglingsheime und von weiteren Kinderhäusern als Ersatz für die letzten Erziehungsgruppen in Heimen. Darüber hinaus wurden neue Angebote geschaffen wie die Sozialpädagogische Familienhilfe und die Tagesgruppen.

In dieser Zeit hat der LEB mit zahlreichen Fachpublikationen die Fortentwicklung der Hamburger Jugendhilfe mit beeinflusst. Damit verbunden waren eine breitere Öffnung nach außen und erste Ansätze einer institutionalisierten Öffentlichkeitsarbeit, die zum Jahresbeginn 1994 mit der Darstellung des Leistungsprofils des LEB begann. Neben Informationsblättern wurde die Reihe „LEB-Texte“ mit Fachbeiträgen ins Leben gerufen. Außerdem ging der LEB aktiv mit Fachtagen und Veranstaltungen der Reihe „LEB vor Ort“ auf die Fachöffentlichkeit zu. Auch die Hauszeitung „LEB-Info“ wurde inhaltlich und in der Form neu konzipiert.

Eine für die Jugendhilfe bedeutsame Neuerung war die Verabschiedung des Jugendgerichtsgesetzes (JGG) im Jahr 1990, das eine jugendgemäße Behandlung von Delinquenz verfolgte. Der LEB hat sich in diesem Zusammenhang der Aufgabe angenommen, jugendliche Tatverdächtige bis zu ihrer Hauptverhandlung in einer Einrichtung nach Jugendhilfemaßstäben zu betreuen. Auch „Jugendliche in Grenzsituationen“ waren damals eine Ziel-

gruppe des LEB und sind es bis heute. Zusammen mit anderen Trägern schuf der LEB Angebote für Jugendliche, die man selbst mit den damals mittlerweile etablierten, neuen Angeboten nicht erreichen konnte. Hintergrund war die 1991 und 1992 überaus aktive, sich selbst und andere gefährdende Gruppe von Kindern und Jugendlichen, die als Auto fahrende „Crash-Kids“ und waghalsige „S-Bahn-Surfer“ in der Öffentlichkeit bekannt wurden. Dass der LEB als staatlicher Träger hier in besonderer Weise aufgefordert ist, Angebotslücken zu schließen, ist ein bis heute gültiges Prinzip.

Zu den fachlichen und logistischen Herausforderungen gehörte seit Betriebsgründung auch die Betreuung von minderjährigen unbegleiteten Flüchtlingen. Ihre Zahl nahm seit Ende der 1980er Jahre stetig zu. Befanden sich Ende 1989 noch 114 Flüchtlinge in den Einrichtungen des LEB, so stieg die Zahl seit 1992 nochmals erheblich an. Der LEB schuf seit 1990 bezirkliche Jugendwohnungen und erreichte 1993 einen Bestand von 46 Plätzen. Für die Erstversorgung von ankommenden Flüchtlingen wurden Übergangseinrichtungen geschaffen, die im Jahr 1993 über eine Gesamtkapazität von 102 Plätzen verfügten, zum Teil in eilends aufgestellten Wohncontainern. Bis 1997 musste die Kapazität aufgrund des weiterhin hohen Niveaus des Zugangs bis auf den Höchststand von 174 ausgebaut werden. Die folgende rückläufige Zahl an minderjährigen, unbegleiteten Flüchtlingen, die offen-



Das alte Schulgebäude im Hofschläger Weg beherbergte verschiedene Angebote im Lauf der Zeit: Kushane, ein Wohnprojekt für Jugendliche, später die intensiv betreuten Wohngruppen, heute die Jugendgerichtliche Unterbringung.



Die Erstversorgungseinrichtung für minderjährige unbegleitete Flüchtlinge in der Kollaustraße war die letzte verbliebene Einrichtung für diese Zielgruppe, nachdem der Bedarf kontinuierlich stark zurückgegangen war. Ab dem Jahr 2009 nahm er wieder zu.

bar mit Neuregelungen im europäischen Grenzverkehr in Verbindung standen, führte zum schrittweisen Abbau der Kapazität, die 2006 bei nur noch 14 Plätzen für die Erstversorgung lag. Bereits Mitte 2008 war ein erneuter Zugang von Flüchtlingen vor allem aus dem Krisengebiet Afghanistan zu verzeichnen, der einen Ausbau der Erstversorgungskapazitäten bis Anfang 2010 auf 48 Plätze erforderte.

Von erheblichem Wandel gekennzeichnete Jahre waren zum Zeitpunkt des zehnjährigen Bestehens des Betriebes vergangen - ein „öffentlicher Jugendhilfeträger mit besonderem Profil“ hatte sich etabliert. Eine bilanzierende Schrift fasste dies im Leitgedanken zusammen: „Wir schaffen Lebensraum für Kinder und Jugendliche“. Die Geschäftsführerin resümierte in einer Publikation zu diesem Anlass den Erfolg und gab einen Ausblick auf die bevorstehende Entwicklung des LEB: „Er hat nicht nur fachpolitische Erkenntnisse konsequent umgesetzt und zu einer Struktur moderner Heimerziehung geführt, sondern wird den Weg ins Jahr 2000 auch als ein bewegliches, dezentral organisiertes Unternehmen mit Qualitätsbewusstsein gehen.“

Die zweite Hälfte der 1990er Jahre: Neustrukturierung des Betriebs

Zwei Anlässe drängten den Betrieb Mitte der 1990er Jahre, erhebliche innerbetriebliche Umstrukturierungen vorzunehmen, die im Kern eine



Zurück zu spezialisierten Angeboten - da, wo es Sinn macht: Die Jugendwohngemeinschaft Casa Rifugio bietet jungen Menschen mit psychischen Erkrankungen einen Schutz- und Lebensort für ihre Nachreifung. Ziel ist ihre psychische Stabilisierung.

betriebswirtschaftliche Professionalisierung zum Ziel hatten. Mit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes waren auch neue Organisationsvorstellungen von einem Jugendamt vermach, das Hilfs- und Unterstützungsangebote aus einer Hand leisten können

sollte. In Hamburg war man von diesem Ziel jedoch weit entfernt, verteilten sich die Zuständigkeiten für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung auf bezirkliche und fachbehördliche Stellen und sogar den LEB. Er war zuständig für die so genannte Erziehungssachbearbeitung für diejenigen Betreuten, die in seinen Einrichtungen lebten, und entschied wie eine Behörde über Hilfeziele und deren Umsetzung wie auch über die Beendigung der Hilfen, die er wie ein freier Träger selbst durchführte. In einem Organisationsentwicklungsprozess wurden die neuen Strukturen in der Hamburger Jugendhilfe konzipiert, die eine umfassende Zuständigkeit für Leistungen der Jugendhilfe nach dem



Die imposante Villa in Harburg, in dem früher das Kinderheim war, ist noch heute Standort der Jugendhilfeabteilung Süd und beherbergt neben Verwaltungsbüros das Kinderschutzhaus, die Tagesgruppe und das Jugend- und Familienhilfeteam.



SGB VIII von der Planung, Gewährung und Abrechnung der Leistungen in den sieben Hamburger Bezirken vorsahen. Zum 1.1.1996 trat die Neuorganisation in Kraft. Von diesem Zeitpunkt an war der LEB nur noch ein Träger der Jugendhilfe wie andere auch. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LEB und der Sozialen Dienste saßen sich nun mit vertauschten Rollen gegenüber. Ein Kollege beschrieb die neue Situation versöhnlich in einem Artikel für die LEB-Hauszeitung unter dem Titel: „Man trifft sich zweimal im Leben, oder: die menschliche Seite der Veränderung von Zuständigkeit“.

Der andere Anlass waren die in der gesamten Bundesrepublik angelaufenen Maßnahmen zur Modernisierung der Verwaltung und Haushaltskonsolidierung. Mit dem Gesetz zur Reform des Sozialhilferechts wurden die Pflegesätze für Hilfen zur Erziehung im Zeitraum 1996 bis 1998 gedeckelt. Diese Regelungen der Kostendämpfung sahen vor, dass Vereinbarungen nur für die Zukunft zu treffen sind und ohne Nachteilsausgleich für vergangene Zeiträume. Dieses Prinzip galt in den Folge Regelungen der §§ 78a ff. SGB VIII fort, die außerdem die Vereinbarungen über Leistungen, Kosten und Qualitätsentwicklung einführten. Beide Anlässe zusammen: eine neue Organisation des Leistungsmanagements und gesetzliche Kostendämpfungsmaßnahmen stellten den Betrieb vor eine Herausforderung, der er kurzfristig nicht gewachsen war, so dass ab 1996 erhebliche Verluste im finanziellen Ergebnis zu verzeichnen waren.



Das ehemalige Kinderschutzhause in der Bremer Straße: Ein behagliches Haus, umgeben von einem Garten, in dem sich herrlich toben und spielen lässt - in solch einer Einrichtung können sich Kinder wohlfühlen. Foto:Tange

Die Verwaltungsmodernisierung war in Hamburg mit dem Begriff des „neuen Steuermodells“ verbunden. Dieses sah Elemente wie Kontraktmanagement zwischen Verwaltungsbe- reichen und innerhalb von Organisationen, Output- und Outcome-Orientierung und Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen vor, um Verwal- tungen betriebswirtschaftlich zu professionalisie- ren und ihre Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit zu erhöhen.

Im LEB wurde dieses Thema erstmals im Jahr 1996 auf einer Tagung mit dem Titel „LEB: Dienstleistungsunternehmen oder sichere Behördeninsel?“ im Kreis der Leitungskräfte aufgegriffen und danach im Betrieb vorgestellt. „Keine Alternative zum Dienstleistungsunternehmen Jugendhilfe“ verkündete der damalige Kaufmännische Leiter und zu jener Zeit kommissarische Geschäftsführer in der Hauszeitung „LEB-Info“. Aber auch mahnen- de Stimmen meldeten sich: „Bei aller Markt- orientierung die eigenen Leitbilder wahren“. Damit war eine der schwierigsten Phasen des Betriebes eingeläutet, die die Pädagogin Dorothee Drecoll als neue Geschäftsführerin ab Juli 1996 zu gestalten hatte. Denn es ging letztlich um die Herausbil- dung einer veränderten Organisationskultur, indem betriebliche Handlungsweisen erheblich zu verän- dern waren, ohne die Fachlichkeit zu gefährden.

Ein weiterer Schock war im November 1996 die Ankündigung, den Betrieb weiter zu verselbst-



Die pädagogisch betreute Wohngruppe Homehaus in Bergedorf: Das speziell auf die pädagogischen Bedürfnisse zugeschnittene Haus für zehn Kinder und Jugendliche wurde realisiert durch die Spende eines Fördervereins.

ständigen mit dem fernerem Ziel, ihn als Anstalt des öffentlichen Rechts aus der Behördenstruktur auszugliedern. Sie löste erhebliche Verunsicherung aus, befand man sich ja bereits in einem gesellschaftlichen Klima der Ökonomisierung. Ein Kollege fasste die Befindlichkeit vieler in Worte: „Eines ist klar: Neue Arbeitsfelder zu erschließen, Veränderung schlechthin sind notwendige gesellschaftliche Schritte. Aber bitte ohne Beschneidung menschlicher und tariflicher Errungenschaften. Denn schließlich dienen wir nicht dem Geld...“

Zum 1. Januar 1998 erhielt der LEB erstmals die Hoheit über das gesamte Personalmanagement. Zur Begleitung seiner weiteren Entwicklung wurde ein Verwaltungsrat unter dem Vorsitz von Staatsrat Hermann Lange eingerichtet. Der Betrieb erhielt von seiner Aufsicht führenden Behörde, der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, eine Geschäftsordnung und ein Zielbild. Intern initiierte die Geschäftsführung einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess, der ein neues Selbstverständnis zum Ziel hatte, das mit Schlagworten wie mehr Selbstverantwortung, Leistungsmotivation, Kundenorientierung und Konkurrenzfähigkeit umschrieben wurde. Denn schließlich musste die Kooperation mit den „Kunden“, den Jugendämtern in den Bezirken, neu eingespielt werden. Der Prozess verlief mit hohem Engagement aller Beteiligten, aber auch an einigen Stellen sehr konfliktuell. Der letzte Baustein, der dieser Phase zugerechnet werden kann, war die Entwicklung eines Leitbildes, an der sich die Beschäftigten des Betriebes beteiligten. Mit den Worten „Wir machen Zukunft möglich“ ist die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LEB „selbst verliehene Verfassung“ überschrieben

Von der Rechtfertigung zur Selbstpräsentation

Häufig müssen sich einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für ihr Handeln rechtfertigen. Manchmal haben wir das Gefühl, der ganze Betrieb muß sich für seine Existenz entschuldigen. Viele von Ihnen haben bereits die Erfahrung gemacht: heraus aus dem Rechtfertigungszwang gibt es nur einen Weg - die Offensive, die Flucht nach vorn!

„Wir stellen uns der Qualitätsfrage“ lautete unser Motto für das Jahr 1997. „Wir präsentieren uns offensiv und mit Stolz mit unseren pädagogischen Leistungen im Dienste der Bürgerinnen und Bürger und der budgetverantwortlichen Ämter dieser Stadt“ sollte unser Motto für 1998 sein. Des-



Inhalt

Eigene Dienststelle
Der Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung ist eigene Dienststelle - was ändert sich? Vera Birtschs Rede von der Personalversammlung (in gekürzter Form) gibt Antworten
Seite 2

Netzwerk

Markt der Möglichkeiten in Harburg: Auszubildende berichten von diesem Tag im Sommer '97. Was es mit dem Netzwerk

ben, die 2002 verabschiedet wurde und seitdem die Orientierung darstellt, wie die gesteckten Ziele erreicht werden sollen: Ein Qualitätsversprechen, an dem sich der Betrieb messen lässt.

Die Öffentlichkeitsarbeit blieb den Grundsätzen aus dem Jahr 1994 treu, passte sich aber den geänderten Rahmenbedingungen und dem Zeitgeist an: Aus der Hauszeitung „LEB-Info“ wurde „oskar“, ein Blatt, das quartalsweise erschien und sich sowohl an die Beschäftigten als auch die Fachöffentlichkeit und die „Kunden“ wandte. Damit sollten Außenstehenden Einblicke in das betriebliche Geschehen und die Fortentwicklung gewährt werden. Der Geschäftsbericht erhielt ebenfalls eine professionelle Gestalt, um ihn auch Dritten außerhalb des behördlichen Geschäftsgangs präsentieren zu können. Diese Aktivitäten waren zeitgemäß und angemessen. Denn immerhin war der LEB, gemessen an der Zahl der Beschäftigten, mit einem mittelständischen Unternehmen vergleichbar, und so wollte er sich auch präsentieren.

Im Ergebnis sind bis zum Jahr 2002 erhebliche Modernisierungsschritte geleistet worden, die bis heute positiv nachwirken und aus dem LEB einen modernen, dienstleistungsorientierten und fach-

Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung



**Wir machen
Zukunft möglich**

- Unsere zentralen Aufträge: Soziale und berufliche Integration
- Bessere Chancen - junge Menschen fördern und fordern
- Wir überzeugen unsere Partner durch Qualität
- Qualifizierte Führung qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Wir nutzen Ressourcen effektiv und effizient
- Wir sind der LEB: Soziale Kompetenz und fachliche Qualität

www.leb.hamburg.de

lich kompetent agierenden Betrieb gemacht haben. Während dieser Entwicklungsphase schied die Geschäftsführerin aus gesundheitlichen Gründen aus. Ihr folgte der Pädagoge Wolfgang Lerche im Juli 2000.

In dieser Zeit blieb die fachliche Fortentwicklung des Betriebes natürlich nicht stehen. Durch die rückläufige Nachfrage nach Plätzen in den stationären Erziehungseinrichtungen wurden Ressourcen frei, die für neue ambulante Angebote und Projekte niedrigschwelliger Hilfen eingesetzt wurden. In der Beruflichen Bildung wurden in den vorangehenden Jahren bereits große Einrichtungen aufgegeben und mehrere stadtteilorientierte, kleinere Einheiten im gesamten Stadtgebiet geschaffen. Die Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote wurden laufend an den sich verändernden Arbeitsmarkt angepasst. Der Betrieb hat auch hier verstärkt niedrigschwellige Einstiegsmaßnahmen und teilqualifizierende Bildungsbausteine eingeführt.

Der LEB im neuen Jahrtausend: Standortbestimmung in der Hamburger Jugendhilfe

Das Jahr 1998 begann mit dem Tötungsdelikt eines Jugendlichen an einem 60-jährigen Mann. Im Juni desselben Jahres erstachen zwei Jugendliche den Besitzer eines kleinen Ladens. Die Täter beider Taten waren bereits durch andere Straftaten auffällig geworden und nach dem Jugendgerichtsgesetz in der eigens für diese Zielgruppe vorgesehenen Einrichtung des LEB auf Basis eines jugendgerichtlichen Beschlusses untergebracht. Die Öffentlichkeit war über die Taten erschüttert, zumal man die Täter als kontrolliert untergebracht

vermutete. Der LEB überprüfte umgehend das Angebot und zog die Konsequenz, konzeptionelle Änderungen vorzunehmen und die Einrichtung an diesem Standort zu schließen. Nach einer weiteren konzeptionellen Weiterentwicklung betreibt der LEB seit 2003 nur noch eine JGG-Einrichtung mit neun Plätzen.

Zu jener Zeit war in der Hamburgischen Bürgerschaft bereits eine Diskussion über Jugendkriminalität und jugendliche Intensivtäter in vollem Gange. Eine Enquêtékommision erarbeitete im Zeitraum 1998 bis 2000 Analysen und Empfehlungen für das weitere Handeln. Vor dem Hintergrund der Tötungsdelikte brachte die seinerzeit in der Opposition befindliche CDU die Forderung nach einer gesicherten Unterbringung in die Diskussion. Und auch im Bericht der Kommission wurde die Wiedereinführung in einem Votum der Kommission minderheit befürwortet. Mit dem Regierungswechsel nach der Bürgerschaftswahl im Jahr 2001 erfolgte schließlich eine Neuausrichtung der Politik bezüglich der Jugendkriminalität. Der LEB wurde beauftragt, eine Einrichtung zur Betreuung von jugendlichen Straftätern im Rahmen der Jugendhilfe unter Anwendung freiheitsentziehender Maßnahmen nach modernen fachlichen Standards zu schaffen. Unter dem Namen „Intensivpädagogische Einrichtung Feuerbergstraße“ wurde sie am 15. Dezember 2002 mit 15 Plätzen eröffnet und nahm im Januar 2003 den ersten Jugendlichen auf.

Von Beginn an war die Wiedereinführung einer Form der geschlossenen Unterbringung in der Jugendhilfe sehr umstritten, auch wenn sie konzeptionell nicht mit jener zu vergleichen war, von der man sich Anfang der 1980er Jahre verabschiedet hatte. Bereits in den ersten Betriebsmonaten kam es zu Entweichungen, die in der Öffentlichkeit als Zeichen des Scheiterns gewertet wurden.



Die Angebote im Bereich Berufliche Bildung wurden laufend an den sich verändernden Arbeitsmarkt angepasst.

Der Geschäftsführer Wolfgang Lerche trat daraufhin im April 2003 von seinem Amt zurück. Ihm folgte der Pädagoge Dr. Dirk Bange, zu dessen vorrangiger Aufgabe die Stabilisierung des Einrichtungsbetriebes zählte. Wesentliche Maßnahmen wurden bis zur Jahresmitte umgesetzt oder eingeleitet, einschließlich der Umbenennung der Einrichtung in „Geschlossene Unterbringung Feuerbergstraße“. Die Arbeit dieser Geschäftsführung war damit getan, so dass ab Mitte Juli 2003 der Verwaltungswirt und Soziologe Klaus-Dieter Müller die Geschäftsführung mit längerfristiger Perspektive übernahm.

Freiheitsentziehende Maßnahmen in der Erziehung waren und blieben in Hamburg umstritten und der Einrichtungsbetrieb daher unter kritischer Beobachtung. Weitere Entweichungen und auch Fehler im Alltagshandeln führten zur Einrichtung eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses im Jahr 2005. In seinem Abschlussbericht bestätigte er mehrheitlich die zuvor massiv erhobenen Vorwürfe gegen die Einrichtung nicht, enthält jedoch umfangreiche Minderheitenvoten der parlamentarischen Opposition. Dass CDU und GAL, zwei in dieser Frage auseinander liegende Parteien, in der 19. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft im Frühjahr 2008 eine Koalition bildeten, machte die Geschlossene Unterbringung Feuerbergstraße zu einem politischen Verhandlungspunkt. In der Koalitionsvereinbarung wurde die zügige Schließung der Einrichtung festgelegt. Eine fachliche oder anders geartete Begründung



Die Geschlossene Unterbringung Feuerbergstraße wurde im Dezember 2002 eröffnet. Nach dem Regierungswechsel im Jahr 2008 wurde der Betrieb eingestellt.

Für schulverweigernde Mädchen und Jungen gibt es ein spezielles Lernangebot mit Praxisbezug.



enthielt die Vereinbarung nicht. So beendete sie ihren Betrieb im November 2008.

Auch wenn die Geschlossene Unterbringung Feuerbergstraße in der öffentlichen Wahrnehmung einen großen Stellenwert einnahm, so war sie für die Entwicklung des Betriebes von geringer Bedeutung.

Seit 1996 hatte der LEB versucht, seine Angebote dem von den Hamburger Jugendämtern artikulierten Bedarf anzupassen und wurde darin durch besondere Regelungen der Finanzierung unterstützt. Gleichwohl konnte der Betrieb kein ausgeglichenes Betriebsergebnis erzielen. Im Gegenteil, jährlich liefen hohe Verluste auf. Auch sollte nach der Bürgerschaftswahl 2001 in der Hamburger Jugendhilfe das Subsidiaritätsprinzip, also der Vorrang freier Träger bei der Schaffung von Einrichtungen und Diensten, konsequenter als bisher zur Geltung kommen. Der Betrieb wurde im politischen Raum bei den neuen Mehrheitsfraktionen zu Beginn des neuen Jahrtausends daher sehr kri-



Seit 2003 gehört der Kinder- und Jugendnotdienst zum LEB. Er stellt mit den Kinderschutzhäusern und der Erstversorgung den Kriseninterventionsdienst für die Stadt.



Heimerziehung einst ...

tisch beurteilt, so dass sogar kurz seine Auflösung im Raum stand. An die 1997 noch avisierte Überführung in eine Anstalt öffentlichen Rechts war mittlerweile nicht mehr zu denken. Und auch der auf dieses Ziel hin geschaffene Verwaltungsrat wurde mit dem Erlass einer neuen Geschäftsordnung im Jahr 2004 endgültig abgeschafft, seitdem er längere Zeit nicht mehr getagt hatte.

In diesem Spannungsfeld hat die für den LEB zuständige Behörde einen fachpolitisch wie wirtschaftlich tragfähigen Weg gefunden: Zum einen erfolgte eine neue Zielbestimmung, in der dem LEB die Rolle eines erweiterten Kriseninterventionsdienstes als Kernbereich der Tätigkeit zugeordnet wurde. Zum anderen musste sich der LEB im Konzert aller Angebote und Träger im Hinblick auf Qualität und Wirtschaftlichkeit bewähren.

Mit der Überführung des Kinder- und Jugendnotdienstes in den LEB zum 1. Januar 2003 entstand unter seinem Dach zusammen mit den Kinderschutzhäusern des LEB und der Erstversorgungseinrichtung für minderjährige unbegleitete Flüchtlinge ein Tag und Nacht aufnahmefähiger Kriseninterventionsdienst für die Stadt.

... und heute - im Kinderschutzhhaus Südring.



Heute hat dieser Dienstleistungsbereich einen Anteil von 45 Prozent des Ressourceneinsatzes im Geschäftsbereich Jugendhilfe.

Ab Mitte 2003, nach dem zweiten Geschäftsführungswechsel in diesem Jahr, stellte sich der Betrieb der wirtschaftlichen und fachlichen Optimierung mit großem Engagement, obwohl von Anfang an klar war, dass Einrichtungen und Dienste aufgegeben und Strukturen effizienter gestaltet würden. Der Auftrag betraf beide Geschäftsbereiche, zumal auch im Bereich der beruflichen Bildung insbesondere durch Sparmaßnahmen beim Etat für die Jugendberufshilfe Erlöseinbrüche zu verzeichnen waren. Zu Beginn dieses Jahres gehörten dem Betrieb 831 Beschäftigte an, 659 davon dem Geschäftsbereich Jugendhilfe und 125 dem Geschäftsbereich Berufliche Bildung. 47 arbeiteten in der Betriebszentrale. Bereits zum Jahresende konnten erste Entscheidungen zur Reduzierung der Kosten umgesetzt werden und der Personalkörper reduzierte sich auf 777 Beschäftigte. Der Prozess wurde in den Folgejahren mit Einrichtungsschließungen und weiteren Rationalisierungen fortgesetzt.

Mit diesem Prozess waren für die Beschäftigten mehr als 300 innerbetriebliche Arbeitsplatzwechsel oder Übergänge in eine andere Behörde verbunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LEB haben auch in dieser Phase erneut ihre hohe Einsatzbereitschaft und Flexibilität unter Beweis gestellt, die man Angehörigen des Öffentlichen Dienstes bisweilen abspricht. Auch der Personalrat hat an sozialverträglichen Lösungen aktiv und konstruktiv mitgewirkt. Trotz dieser Anstrengungen gab es erst im Jahr 2008 seit über zehn Jahren ein nahezu ausgeglichenes Betriebsergebnis. Bis dahin waren seit 2003 die Betriebskosten um 12,6 Millionen Euro gesenkt worden, die Zahl der Beschäftigten war zum Jahresende auf 563 gesunken. Der Betrieb hatte in der Hamburger Jugendhilfe seinen Ort gefunden: Von einem der größten Anbieter stationärer Erziehungshilfen war er zu einem unter vielen geworden mit einem Anteil an geleisteten Hilfen für Hamburger Kinder, Jugendliche und Familien von unter 10 Prozent bzw. rund

15 Prozent des Angebots Hamburger Träger. 2008 verfügte er nur noch über 32 Prozent der Platzkapazitäten in stationären Erziehungshilfen vom Anfangsbestand bei seiner Gründung 1985. Er hat seine besondere Rolle in der Krisenintervention als einen Schwerpunkt ausgebaut und gefestigt.

Zum Profil des LEB gehörten die Außenwohngruppen, die selbstständig von Pädagoginnen und Pädagogen geführt wurden, aber vertraglich eng an den LEB gebunden waren. Ihr Bestand war bis 1999 auf 191 Plätze angewachsen. Zu diesem Zeitpunkt wurde durch Gesetzgebung und Rechtsprechung der bisher angenommene rechtliche Status infrage gestellt. Der LEB musste daher von der bisherigen Ausgestaltung der Beziehung zu den Betreibern der Außenwohngruppen Abstand nehmen. Nach mehrjährigem Umstellungsprozess ist der LEB heute ein Dienstleister für das betriebliche und fachliche Management von knapp 30 unternehmerisch selbstständigen Betreibern von Sozialpädagogischen Lebensgemeinschaften mit rund 90 Betreuungsplätzen. Dieses fachlich bedeutsame Angebot konnte damit für die Hamburger Jugendhilfe auf einem qualitativ hohen Niveau aufrecht erhalten werden.

Im Bereich der Beruflichen Bildung musste seit 2003 der Bestand von ehemals sieben Einrichtungen auf drei und der Personalkörper von 125 Beschäftigten auf rund 70 reduziert werden. Inhaltlich hat es laufend Anpassungen an die Marktlage gegeben mit Programmen für diverse Zielgruppen. Heute hat sich herausgebildet, was bereits Mitte der 1990er Jahre programmatisch formuliert wurde: Eine modularisierte Qualifizierung in berufsvorbereitenden Maßnahmen und Ausbildung mit „Lebensweltbezug“: Junge Menschen werden für

Praktika in Betriebe vermittelt und dort mit Unterstützung der Fachkräfte des LEB qualifiziert. So ist es heute möglich, trotz verringerter Kapazitäten bis zu 300 Auszubildenden aller Ausbildungsjahre mit gutem Erfolg eine berufliche Chance zu verschaffen. Für den Geschäftsbereich Berufliche Bildung gab es in dieser Zeit immer wieder Überlegungen, ihn in die für Schule und Berufsbildung zuständige Behörde zu überführen oder ihn anderweitig aus dem LEB herauszulösen. Diese Frage ist im Jubiläumsjahr beantwortet worden: Der Geschäftsbereich wird in zwei Schritten bis Ende 2011 aufgelöst.

In dieser Phase ab 2003, in der sich der LEB auf die ihm zugeordnete Rolle als kommunaler Träger zurückzog, agierte er, anders als in den 1990er Jahren, öffentlich zurückhaltend. Dies führte auch in der Öffentlichkeitsarbeit zu einer Veränderung. Mit Einführung des „Kommunikationsmusters für die Marke Hamburg“ im Jahr 2005, dem rot-blauen Schiffsbugdesign, veränderte der LEB sein Erscheinungsbild erneut und wurde als Hamburger Träger erkennbar. Die Betriebszeitung „oskar“ wurde farbig und heißt nun „LEB-ZEIT“ und auch bei anderen Publikationen wird dieses Design verwendet.

Resümierend kann gesagt werden: 25 Jahre Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung sind auch 25 Jahre permanenter Entwicklung und Veränderung. Die Organisation des Betriebes, das alltägliche Miteinander und die Vorstellungen der dort Arbeitenden von sich, ihrer Umwelt und ihrer Fachlichkeit unterlagen ebenso einem Wandel wie die Art und Weise des Arbeitens mit und für Menschen. Nur eines ist über alle Jahre gleich geblieben: Das beachtliche Engagement aller Beschäftigten für die ihnen anvertrauten Kinder, Jugendlichen und Familien.



Freiheit und Verlässlichkeit

Marianne Gschwendtner, die erste Geschäftsführerin des LEB

■ „Wir fordern für die Heimkinder die Erfüllung des Rechtes, das anderen Kindern selbstverständlich zugestanden wird - nämlich das Recht auf ein dauerhaftes Zusammenleben mit bestimmten Menschen. Kein Heimkind darf mehr abgeschoben werden. Die strukturellen Bedingungen der Heime, die Ausbildung und die Arbeitsbedingungen der Heimerzieher müssen so gestaltbar sein, dass dieses Recht erfüllbar wird.“

Wir müssen für Heimkinder Bedingungen schaffen, die es ihnen ermöglichen, in der Zeit und in dem Umfang, die ihre individuelle Behinderung zulassen, die eigenen Erfahrungen zu sammeln und die Fähigkeiten zu entwickeln, die für eine selbstständige Lebensgestaltung notwendig sind. Gesetze, Verordnungen und Dienstanweisungen müssen daraufhin überprüft werden, inwieweit durch sie die Erfüllung dieser Rechte verhindert werden. Sie sind gegebenenfalls zu ändern. In keinem Fall dürfen z.B. Grundsätze des öffentlichen Haushaltswesens höher gestellt werden, als das Recht der Kinder ...

Wir fordern, dass die Zersplitterung von Rechten und Entscheidungsbefugnissen über Heimkinder auf Personen, die nicht im Erziehungsprozess stehen, aufgehoben wird.“

So beginnen und enden die aus langjähriger Erfahrung mit einem System, das dies kaum ermöglichte, geschweige denn gewährleistete, von den Kollegen Klaus Schmidt, Udo Pauer, Alfred Budig, Günter Fidorra, Ulrich Koch und Gerd Plautz im Jahre 1979 formulierten *Leitgedanken zur Heimerziehung*.

„Heimkarriere - Die Würde des Kindes ist unantastbar“

Unter diesem Motto wurde in den folgenden legendären Markthallenveranstaltungen der Grundstein für die Entspezialisierung der Heime und insbesondere den Verzicht auf geschlossene Unterbringung in der Heimerziehung gelegt. Hier wurde auch der damalige Jugendsenator, Jan Ehlers, auf die erfolgreich umgesetzte, betriebswirtschaftlich hervorragende Idee gebracht, das nach zehnjähriger Planungs- und Bauzeit fast fertig gestellte, große geschlossene Jugendheim in Altengamme nicht zur Bauruine verkommen zu lassen, sondern der Justizbehörde als Strafvollzugsanstalt anzudienen - übrigens, wenn die Legende richtig ist, durch den Zwischenruf eines Jugendlichen, der auf den Vortrag zur Freiheit in der Erziehung mit der empörten Frage reagierte, ob er eigentlich wisse, was er da demnächst eröffnen wolle, nämlich ein besseres Gefängnis. Herr Senator Ehlers soll sich sofort für die gute Idee bedankt haben.

Ab Mitte des Jahres 1993 startete dann eine Projektgruppe mit dem bürokratisch formulierten Auftrag „Verselbständigung der Betriebseinheit Vollheime“ und schloss ihre Arbeit mit der Gründung des Landesbetriebes Erziehung und Berufsbildung am 8.5.1985 ab.

Was hat diese Zeit und das erste Jahr des Landesbetriebes geprägt?

Handlungsleitend für die Arbeit war die Überzeugung, mehr und Besseres für die Kinder leisten

zu müssen, als dieses in den bis dahin maßgeblichen Strukturen möglich war, die sich über Jahrzehnte zu einem - böse ausgedrückt - bürokratisch hervorragend organisierten System der Nichtverantwortung entwickelt hatten, in dem die Kinder hin und her geschoben werden konnten und in dessen Regelwerk fast jeder Versuch, sich auf Veränderungen im Erziehungsalltag einzulassen, ersticke.

Mit der Idee betrieblichen Handelns verband sich die Vorstellung von Freiheit und Entscheidungskompetenz und von der Unabhängigkeit von behördlichen Sparprogrammen. Wir wollten heraus aus den lähmenden Strukturen und aus der Enge des damaligen Haushaltsrechts und behördlicher Beschaffungsregeln. Wir haben an Freiheit gedacht und nicht an wirtschaftliche Grundsätze kaufmännischer Betriebsführung. Auf die Idee, dass damit die Anforderung verbunden sein könnte, kaufmännische Wirtschaftlichkeitsüberlegungen gegenüber den Bedürfnissen der Kinder in den Vordergrund zu stellen, ist niemand gekommen.

Wir wollten den Kindern einen Alltag ermöglichen, der sich nur soweit als wirklich notwendig vom Leben außerhalb eines Heimes unterschied, gemeinsames Leben und Wohnen ja, aber bitte mit möglichst verlässlichen Bezugspersonen und in einer Umgebung, die nicht durch Anstaltsstrukturen geprägt ist.

Ganz außergewöhnlich war die Solidarität aller Beteiligten und die Gemeinsamkeit in der Arbeit

daran, die öffentliche Erziehung auf neue Füße zu stellen, seien es die Pädagogen in den Heimen und den behördlichen Leitungspositionen, die Psychologen in der Beratung, die Soziologen, die den zeitgemäßen theoretischen Überbau lieferten, die Kollegen aus der Verwaltung, die den ersten Wirtschaftsplan und die zugehörige Buchhaltung erarbeiteten oder auch die Kollegen aus den Werkstätten, die sich der Herausforderung stellten, statt beaufsichtigter Beschäftigung vollwertige betriebliche Lehren mit Abschluss zu ermöglichen und mit einer absolut sorgfältigen Inventur, die keinen Nagel ausließ, tapfer dafür sorgten, dass die Abschreibungssumme in der Eröffnungsbilanz zu unseren Investitionswünschen passen konnte.

Außerhalb des Landesbetriebes, insbesondere in der politischen Diskussion, ging es eher um die Frage, wie mit Kindern und Jugendlichen, die mit den bisherigen Mitteln der Pädagogik nicht zu erreichen waren oder Straftaten begingen, umzugehen sei. Schlagzeilen um die „Opelbande“ oder die Crashkids waren aus der damaligen Zeit nicht wegzudenken - und leider ging es nicht nur darum, wie man diesen Kindern besser helfen könne, sondern auch, wie man die Gesellschaft vor ihnen schützen wolle, und da war der Grundsatz, „kein, aber auch wirklich gar kein Kind wird abgeschoben“, nicht mehr ganz durchzuhalten.

Ich danke nochmals allen, die damals mitgewirkt und seitdem mit ihrer engagierten Arbeit die Ideen in das Leben mit den Kindern umgesetzt haben, ganz herzlich und wünsche dem LEB auch weiterhin alles Gute!

„Wir fordern für die Heimkinder die Erfüllung des Rechtes, das anderen Kindern selbstverständlich zugestanden wird - nämlich das Recht auf ein dauerhaftes Zusammenleben mit bestimmten Menschen. Die im Jahre 1979 formulierten Leitgedanken zur Heimerziehung führten zu ganz neuen Konzeptionen für Erziehungseinrichtungen.“



Den Strukturwandel in die sozialpädagogische Praxis umsetzen

Dietrich Mahnkopf, Geschäftsführer des LEB von 1986 bis 1992

■ Manches während meiner Zeit im LEB war anders als heute: Sitz des Landesbetriebes war noch das ehemalige Waisenhaus in der Averhoffstraße. Die „Feuerbergstraße“, in den Jahren zuvor als geschlossenes, später offenes Heim, Teil jener Abteilung des Jugendamtes, aus der 1985 der LEB hervorging, war in den Kinder- und Jugendnotdienst umgewandelt worden, und gehörte, anders als heute, nicht zum LEB. Die Abschaffung, ja Ächtung der gesicherten Unterbringung als Mittel der Jugendhilfe, Ende der Siebziger Jahre vom damaligen Jugendsenator Jan Ehlers mit Rückenwind aus der Fachwelt und gegen starken Widerstand aus Politik und Medien durchgesetzt (einmalig in der damaligen Bundesrepublik), war noch Programm des Senats, auch wenn sie angesichts immer wieder hochschwappender Wellen exzessiver Aktionen von zehn- oder zwölfjährigen Heimkindern, die unter dem Schlagwort „autocrash“ traurige Berühmtheit erlangten, bereits stark unter Druck geraten war.

Manch andere Veränderung der „Heimerziehung“ des LEB war in den Jahren vor meiner Zeit im LEB eingeleitet worden, vor allem die so genannte Entspezialisierung der Heimlandschaft. Der Haupteffekt dieses Systems war die ständige und häufig sehr bemühte Umdeutung des Hilfebedarfs der Kinder, die sich in wiederkehrenden Versetzungen („Verschiebungen“) niederschlug und also zumindest mitursächlich war für die berüchtigten „Heimkarrieren“.

1986 gab es (noch) viele Heime im LEB. Unter ihnen war, um nur drei Beispiele zu nennen, das ziemlich scheußliche, kasernenartig angelegte Heim in der Spohrstraße, in der Nazizeit ein HJ-Heim. Von diesem Typus gab es ein zweites in Wandsbek. Dann gab es da diese bildschöne alte Villa am Schwanenwik, seit den Zwanzigerjahren der Weimarer Republik als - lange Jahre geschlossenes - Mädchenheim genutzt, das zu meiner Zeit

**Dietrich Mahnkopf,
Geschäftsführer des LEB
in den Jahren von 1986
bis 1992**



im LEB aufgelöst, danach vom damaligen Verleger Bucerius („Die Zeit“) aufwändig restauriert und der Stadt als Literaturhaus Hamburg wieder zurück gegeben wurde. Oder das Heim in Wentorf, Villa mit Hanglage am Mühlenteich, einst Domizil einer jüdischen Familie, enteignet, aus dem Land, wohlmöglich in den Tod getrieben in der Nazizeit. Meine Mitstreiter und ich, unterstützt von Amts- und Behördenleitung und von der „Fachwelt“ entwickelten Gedanken folgend, fanden, dass es an der Zeit wäre, einen Schritt weiter zu gehen und allen Heimkindern einen Ort anzubieten, der dem ähnelt, den Kinder haben, die nicht das Unglück haben, von ihrem Zuhause getrennt zu werden, also ganz normale Wohnungen, betreut von verlässlichen Bezugspersonen und nicht, wie in Heimen üblich, durch Erziehungspersonal, das Schichtdienst leistet.

Darauf lag nun das Schwergewicht unserer Arbeit an der „Heimerziehung“, bei der wir unter anderem von den Erfahrungen der freien Träger lernten, die uns in diesem Strukturwandel voraus waren. Also wurde in einem Jahre andauernden Prozess ein Heim nach dem anderen in Jugendwohnungen, Außenwohngruppen, dann auch in Kinderwohnungen umgewandelt, das pädagogische Personal im so genannten Kontaktstudium für seine anspruchsvollen Aufgaben weitergebildet und höher gruppiert und die zentrale Verwaltung des LEB unter Martin Schädel hat das wie fast alle

anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Betriebs so gut begleitet und mit gestaltet, dass ich noch heute meine Jahre im LEB zu den besten meines Berufslebens zähle.

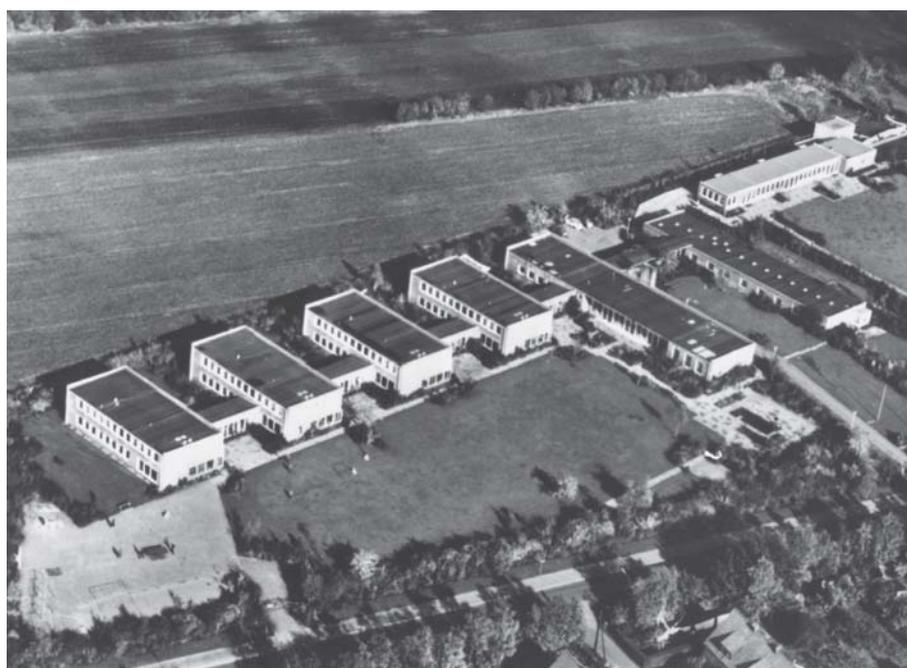
Ein zweiter Schwerpunkt kreiste um das Thema Sparen im öffentlichen Dienst, liebevoller auch „wirtschaftliches Handeln“ genannt, wie es aussieht, ein Dauerthema, das seine Ursprünge hat in der so genannten Ölkrise des Jahres 1974. Der Sparzwang übrigens wirkte auch in den anderen großen Aufgabenbereich des LEB hinein, die Jugendberufsbildung, die ansonsten, jedenfalls nach meiner Erinnerung, weit weniger unter Veränderungsdruck stand.

Mit einer anekdotischen Anmerkung möchte ich meine kurzen Erinnerungen beschließen: Wir hatten in meinen Jahren im LEB - wie bei größeren Reformprozessen üblich - viele, manchmal ziemlich anstrengende Debatten um fachliche und methodische Fragen zu führen. Wir hatten darüber hinaus einen zwar kleinen, aber ideologisch hochgerüsteten Kreis sympathischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die (ich muss es furchtbar verkürzen) die gewiss scheußlichen Erziehungsmethoden, die sich bis zur Heim- und Studentenrevolte ungestraft austoben durften, bei uns und in anderen Ländern, in einer Art von dogmatischer Überreizung ins Ge-

genteil verkehren wollten, indem sie die Aufgabe der Heimerzieher darauf reduziert wissen wollten, dass sie aufpassen, nichts zu tun, weil es gelte, die Betreuten auf keinen Fall dabei zu stören, ihre individuellen Lebenswelten selber zu formen. Dies Konzept wurde inmitten des öffentlichen Dienstes, in unserem LEB, ausprobiert, und da das nicht anging, war es an mir, dem Treiben ein Ende zu setzen, mit der Folge, dass es das ambulant betreute Einzelwohnen, bekannter unter ABE, irgendwann nicht mehr gab. Ganz allgemein haben sich, so scheint mir, die ideologischen Debatten um die Heimerziehung merklich gelegt, und das sollten wir nicht beklagen.

Ich bin übrigens 1992 nicht ohne vorherigen Druck von oben, der mit dem Thema Autocrash-Kinder und also der Frage nach Sinn und Unsinn gesicherter Unterbringung in der Jugendhilfe zu tun hatte, freiwillig aus dem LEB gegangen. Mehr dazu vielleicht zum 50-jährigen Jubiläum, wenn ich dann noch da bin, und natürlich nur, wenn die gesicherte Unterbringung in der Jugendhilfe auch dann noch ein kontrovers diskutiertes Thema sein wird, wofür manches spricht. Dem LEB erst einmal Glückwunsch zum 25-jährigen Jubiläum und viel Erfolg und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine glückliche Hand bei ihrer nicht leichten Aufgabe.

Das Gelände Hohe Liedt aus der Luft betrachtet. Heute ist hier das Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder beheimatet. Die jungen Frauen leben in behaglichen, kleinen Appartements.



„In 25 Jahren kann sehr viel geschehen ...“

Dr. Vera Birtsch, Geschäftsführerin des LEB von 1992 bis 1996

■ Dem LEB schicke ich einen herzlichen Glückwunsch zu seinem 25-jährigen Bestehen und viele Grüße an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Zeit mitgestaltet haben. Die Entwicklung des LEB habe ich immer mit Interesse verfolgt und rückblickend kann man sicher sagen, dass es in diesen 25 Jahren viel Bewegung und wenig Stillstand gab, dass Altes immer wieder überdacht und Neues geplant und umgesetzt werden musste.

Als ich im Jahr 1995 als Geschäftsführerin die ersten zehn Jahre des LEB würdigen und mitfeiern durfte, fühlten sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anfängen des Betriebs noch nahe. Viele hatten die Arbeit in den früheren großen Heimen mit ihren überwiegend starren Regeln miterlebt. Sie waren unzufrieden damit gewesen, den einzelnen Kindern oder Jugendlichen nicht ausreichend gerecht geworden zu sein. Sie wussten um die Phänomene der Entwurzelung, der Gewalt der Kinder und Jugendlichen untereinander und auch um die Anwendung drakonischer Strafen durch Erziehungspersonal. In vielen Diskussionen in kleineren oder größeren Runden schwang noch die Aufbruchsstimmung der ersten Jahre mit, in denen zahlreiche Hoffnungen das Arbeiten bestimmt hatten. Von den neuen Strukturen der Jugendwohnungen und der dezentralisierten Kinderheime waren positive Auswirkungen auf die praktische Arbeit erwartet worden: mehr Zeit für die Pädagogik, das

**Dr. Vera Birtsch,
Geschäftsführerin des
LEB von 1992 bis 1996**

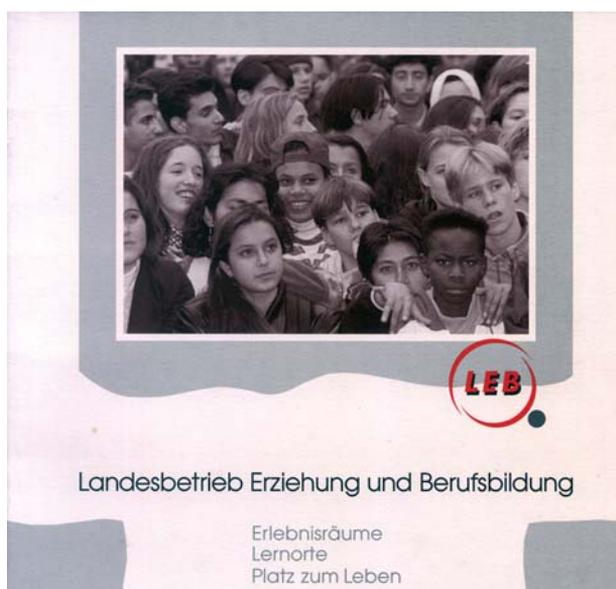


hieß mehr Möglichkeiten für die Gestaltung der pädagogischen Beziehung zum einzelnen Kind und Jugendlichen, mehr Arbeit in eigenverantwortlichen Teams, weniger Einfluss von Verwaltung und Ökonomie.

Es waren aber auch Enttäuschungen zu spüren - nicht nur über Verluste, die bei Umstrukturierungen in der Regel unvermeidbar sind, sondern auch, weil sich ein Teil der Hoffnungen nicht erfüllt

hatte und der anfänglichen Euphorie Ernüchterung gewichen war. Zwar konnte der Alltag in den Jugendwohnungen lebenspraktischer gestaltet werden und die Jugendlichen konnten Eigenständigkeit besser trainieren. Planloses Agieren, Hilflosigkeit oder Delinquenz waren aber leider auch weiter vorhanden oder zeigten sich in anderen Formen: Anfang der 1990er Jahre

war mit dem Problem der „Crash-Kids“ umzugehen, aber auch - noch brisanter - mit den Akti-



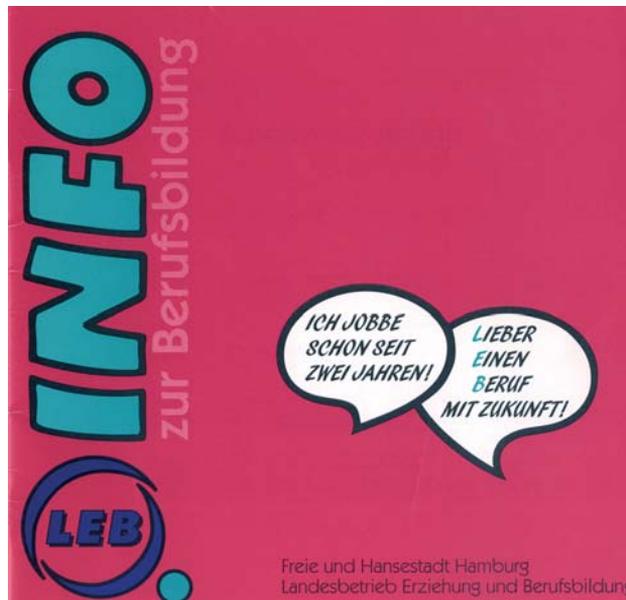
vitäten zweifelhafter „Helfer“ aus der Päderasten-Szene. Die offenen Strukturen, das muss man heute sagen, hatten auch ihre Schwächen erkennen lassen, und so war das naheliegende Ziel, erkannte Lücken zu schließen und alte Stärken zurückzugewinnen. Deshalb wurde die Arbeit in Jugendwohnungen verdichtet, Heime auf der Basis eines neuen Standards konsolidiert, Kinderschutzhäuser eingerichtet. Und nicht zuletzt galt es, die berufliche Bildung neu zu strukturieren.

Meine Jahre im LEB habe ich genau als eine solche Phase der Konsolidierung empfunden, bei der oft auch hart gerungen wurde. An ein Beispiel erinnere ich mich besonders gut: Die Zentrale des Betriebs befand sich damals noch im obersten Stockwerk der Averhoffstraße, welche in Vor-LEB-Zeiten die Krankenstation des Aufnahmeheims gewesen war. So war an mein Büro immer noch ein Waschraum mit Dusche angeschlossen. Die Etage war uneinheitlich renoviert worden, zeigte nur wenig Stil und damit auch nur wenig Professionalität.

Hier ergab sich aus meiner Sicht die Chance, mithilfe der Berufsbildungseinrichtungen kostengünstig und effektiv Abhilfe zu schaffen. Der Prozess bis zum später über die Grenzen des Betriebs hinaus bekannten „grünen Flur“ allerdings warmhändig und langwierig. Klippen taten sich auf, die ich nicht für möglich gehalten hatte - das Ergebnis aber konnte sich sehen lassen. Es spiegelte nicht nur den modernisierten LEB wider, sondern gleichzeitig seine Vielfalt.

1996 ging meine Zeit im LEB zu Ende und ich musste mein lieb gewonnenes Büro auf dem „grünen Flur“ räumen. Es dauerte dann nicht lange, bis auch die Geschäftsstelle des LEB aus der Averhoff- in die Conventstraße umgezogen ist. Dort entwickelte sich bald ein wieder anderes Profil - die Zeiten schreiten eben voran.

Und was ist aus dem Gebäude in der Averhoffstraße 7 inzwischen geworden? Dort wird gerade das „Palais Averhoff“, ein Ensemble mit Luxuswohnungen, errichtet. In 25 Jahren kann sehr viel geschehen.



1996 ging meine Zeit im LEB zu Ende und ich musste mein lieb gewonnenes Büro auf dem „grünen Flur“ räumen. Es dauerte dann nicht lange, bis auch die Geschäftsstelle des LEB aus der Averhoff- in die Conventstraße umgezogen ist. Dort entwickelte sich bald ein wieder anderes Profil - die Zeiten schreiten eben voran.

BÜRGERSCHAFT
der Freien und Hansestadt Hamburg
Parlaments-Dokumentation

Signatur 5.06 001
Datum 25.01.1996
14.05 500
1.03
Raab, Rosemarie

HAMBURGER RUNDSCHAU
UNABHÄNGIGE WOCHENZEITUNG FÜR HAMBURG.
Nr. 5 S. 6+7

Jugendhilfe am Ende?

Die Odyssee eines Hamburger „Crash-Kids“

Mit Dennis N., dem berühmtesten Hamburger „Crash-Kid“, stoßt die Reformpädagogik an ihre Grenzen. Trotz vielfältiger erzieherischer Maßnahmen, Rundumbetreuung und mehreren Auslandsaufenthalten, knackte der 17jährige zwischen Weihnachten und Neujahr erneut 18 Autos. Die hektische Betriebsamkeit, mit der die Betreuer des staatlichen Jugendhilfsträgers „Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung“ (LEB) Dennis nach Finnland brachten, um nur elf Tage später wieder nach Hamburg zurückzukehren, offenbart die Hilflosigkeit einer Erziehungspolitik, die ganz auf Freiwilligkeit, Einsicht und den weitgehenden Verzicht auf Sanktionen setzt. Eine echte Alternative aber gibt es kaum: Mit der Unterbringung in geschlossenen Heimen oder im Jugendstrafvollzug versucht eine zunehmend ratlose Gesellschaft

Hilfsbedürftige nicht abwarten können, ohne ein größeres Risiko für Dennis und die Gesellschaft einzugehen. „Wäre in dieser Zeit ein Unfall passiert, hätten wir uns erst recht schuldig gemacht.“ So habe man - gemäß den politischen Aufträgen, Jugendlichen durch erzieherische Maßnahmen zu helfen - gehandelt. Für die Betreuer sei vor allem das Wohl des Jugendlichen ausschlaggebend, die Jugendhilfe rechtlich nicht dazu verpflichtet, der Justizbehörde zuzuarbeiten. Allerdings darf sie auch niemanden vor der strafrechtlichen Verfolgung schützen. Als der öffentliche Druck zu groß wurde, brachte der Landesbetrieb Dennis nach Hamburg zurück. Inzwischen hat die Jugendrichterin dem Antrag der Staatsanwaltschaft zugestimmt; seit Sonnabend ist Dennis im Un-

Sichtlich nervös und unsicher verlas die Jugendsenatorin Rosemarie Raab am vorvergangenen Mittwoch ihre Erklärung vor der Bürgerschaft. Strafverteilung im Amt wurde ihr vorgeworfen, zudem die kostenintensive und im Fall von Dennis N. gescheiterte Jugendpolitik.

Empört kritisierte die Senatorin darauf das „öffentliche Medienspektakel“ um Dennis N., das die Arbeit der Betreuer und Jugendhilfeeinrichtungen unermesslich belastet habe. Nicht Kritik sei geäußert worden, sondern Diffamierungen. Nicht abzusehen sei, welche Einrichtung überhaupt noch Jugendliche aus Hamburg aufnehmen soll, „wenn sie damit rechnen muß, daß den Jugendlichen ein Pulli von Journalisten folgt - bis hin zum Tüftling per Hubschrauber, wie es das Kuttula-Projekt erleben mußte“.

Die Medien, so mag man zwischen den Zeilen lesen, amuzieren über (auftraggeberische) Wirklichkeit selbst. Je größer die Schlagzeile, desto höher der Anreiz für die Jugendlichen, mit den getölpelten Annonachschreibern und waghalsigen Journalisten zu spielen. Nach vor kurzem etwa verteilte „Kar-

18 Autos geknackt

Crash-Kid Dennis

Zur Belohnung nach Nepal

Reise kostet 20 000 Mark im Monat - Hamburg zahlt alles

Das versteht, wer will: 18 Autos hat Dennis N. (17) innerhalb von nur einer Woche geknackt. Doch obwohl die Staatsanwaltschaft Haftbefehl gegen den Strafläufer beantragt hat, finanziert ihm die Jugendbehörde eine Reise nach Kathmandu. In Nepal soll Dennis im Camp eines umstrittenen Jugendbetreuers bleiben - den die Hamburger Behörde nach vor kurzem als „ungeeignet“ ablehnte. Kosten für den Steuerzahler: 20 000 Mark monatlich. S. 10/11

Autoknacker - ab zur Kur nach Kathmandu

Brennpunkt

Crash-Kids

Die Jugendbehörde hatte zwischen Dezember 1994 und Mai 1995 alle fünf dort untergebrachten Hamburger Kinder von dort wieder verlegt. Be-

Kein Grußwort, keine fachliche Expertise – ein Schlaglicht

Wolfgang Lerche, Geschäftsführer des LEB von 2000 bis 2003

Der Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung ist alles: Ein bürokratisches Monster, eine Organisation für die schnelle Lösung komplexer Aufgaben, eine Ansammlung von hochqualifizierten Fachleuten der Jugendhilfe, eine gespaltene Persönlichkeit, ein Ort des fachlichen Stillstands, ein Ort der fachlichen Avantgarde, eine Heimat für Engagierte und für Ausgebrannte, ein zuverlässiger Lieferant für Nachtragshaushalte, ein Dienstleister der Jugendhilfe. Und: Er ist überall!

Wolfgang Lerche,
Geschäftsführer des LEB
von 2000 bis 2003



Auch wenn es sich der eine oder andere wünschen mag, im wirklichen Leben ist der LEB aus der Hamburger Jugendhilfelandchaft nicht wegzudenken. Aktivitäten des LEB wirken weit über den Betrieb hinaus, sie haben wohl immer auch Reflexe bzw. Reaktionen der Mitspieler in der Branche zur Folge. So kann der LEB eine Art Hefe im Teig der Hilfen zur Erziehung in Hamburg sein. – Diese Thesen habe ich als Geschäftsführer des LEB mit Inbrunst vertreten. Mit Fug und Recht kann nun entgegnet werden, dass dies eine Art moralische Bestandsgarantie für den LEB sei, die ihn faktisch dem gesunden Wettbewerb entziehen würde.

Nun bin ich ja nicht mehr Geschäftsführer des LEB und kann dies alles etwas gelassener sehen. Jetzt fallen mir viele Anekdoten ein, die belegen, dass der Betrieb jedenfalls Anfang der 2000er Jah-

re auch eine Art Biotop war, in dem wunderbare Blüten zur Entfaltung kamen. Einige Blüten waren durchaus geeignet, Zweifel an der Marktfähigkeit des LEB aufkommen zu lassen. Eine ausgeprägte Lust der Befassung mit sich selbst und ein wenig selbstzerstörerische Ehrlichkeit begegneten mir, als ich den Betrieb von innen kennenlernte.

Zunächst konnte ich feststellen, dass der Betrieb dabei war, sich den Instrumenten und Regularien des Marktes vorsichtig zu nähern. Als ein Beleg von Kundenfreundlichkeit wurde in dieser Zeit auch die Öffentlichkeitsarbeit professionalisiert. In diesem Zusammenhang entstand eine Kundenzeitung namens *oskar*. Meine Frage nach der Herkunft oder gar tieferen Bedeutung des Titels blieb ohne befriedigende Antwort; ein Akronym ist es jedenfalls nicht. Ein Schlaglicht auf den damaligen LEB wirft jedoch die seinerzeit leidenschaftlich ge-

Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung

Wir machen
Zukunft möglich



Unsere zentralen Aufträge:
Soziale und berufliche **Integration**

- Wir unterstützen Familien bei der Erziehung
- Wir erziehen Kinder und Jugendliche
- Wir setzen uns für Chancengleichheit und Heilen der kulturellen Kluft ein und fördern
- Wir verbinden Menschen durch Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Wir fördern die Lust am Lernen sowie die Entwicklung selbstbestimmter und eigenverantwortlicher Persönlichkeiten
- Alle arbeiten wir dauerhaft wirksamer an

www.leb.hamburg.de

Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung

Wir machen
Zukunft möglich



Bessere Chancen – junge Menschen fördern und fordern

- Wir vermitteln Lebenshilfe und Selbstbestimmung
- Wir schaffen Lebenszeiten, die Kinder und Jugendliche zu Eigenverantwortung ermutigen
- Wir unterstützen uns bei den Schritten der von Erwachsenen jungen Menschen
- Wir bringen jungen Menschen und ihren Familien mit einer positiven Grundhaltung
- Wir unterstützen den Umgang von Kindern und Jugendlichen auf Erziehung und Schutz sowie deren Bedürfnisse nach Zustimmung
- Wir ermöglichen Teilhabe und inklusiven Beschäftigung
- Wir arbeiten methodisch und kreativitätstheoretisch und können unsere Möglichkeiten und Grenzen
- Wir sind verbindlich und klar in unserem Handeln
- Wir beteiligen junge Menschen an Entscheidungsprozessen

www.leb.hamburg.de

Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung

Wir machen
Zukunft möglich



Wir überzeugen unsere Partner durch Qualität

- Lösungen zu finden, die unsere Stärke
- Wir versprechen, was wir halten können: Unsere Partner können sich auf uns verlassen
- Wir pflegen bewährte Kontakte und gehen offen auf neue Partner zu
- Kooperation hilft uns, innovative Lösungen zu finden
- Wir sind ein kompetenter Dienstleister unserer Arbeit
- Wir sind ein Beschäftigten- und Beschäftigter unserer Betriebe
- Wir handeln uns im fairen Wettbewerb um jeden Auftrag

www.leb.hamburg.de

führte Debatte über die Inhalte von *oskar*. So gab es Vorstellungen, dass das Blatt eine Art schwarzes Brett für unzufriedene Mitarbeiter/-innen werden sollte; schließlich hätten die Kunden ein Recht darauf, ohne Zensur zu erfahren, was den Mitarbeitern so durch den Kopf geht und über die Leber läuft. Ein Verlautbarungsblatt der Geschäftsführung würde man ablehnen. – Solche Ausritte in die endlose Prärie sind bei einem pädagogischen Unternehmen mit damals circa 800 Mitarbeiter/-innen wohl unvermeidlich. Jedenfalls hat sich *oskar* trotzdem zu einem respektablen und informativen Schaufenster der fachlichen Kompetenz und der Innovationsfähigkeit des LEB entwickelt.

Als Geschäftsführer wünscht man sich, dass in der eigenen Organisation zusammenwächst, was zusammengehört. Bei den großen Arbeitsfeldern des LEB, den Hilfen zur Erziehung und der beruflichen Bildung ist dies seinerzeit jedoch nicht gelungen. Die beiden Bereiche waren sich zur Jahrtausendwende ziemlich fremd und teilweise egal. Dabei haben sich insbesondere im Zusammenspiel von erzieherischen Hilfen für ältere Jugendliche bzw. der Volljährigenhilfe und der Jugendberufshilfe Entwicklungsaufgaben zur besseren und vor allem früheren Einmündung in die Welt der Arbeit aufgedrängt. Auch außerhalb des LEB ist die Gestaltung der Übergangssysteme zwischen Schule und Beruf erst viel später in den Blick geraten, und die Entwicklung einer Gewinn bringenden Dreiecksbeziehung von Jugendhilfe, Schule und Arbeitswelt ist bis heute in der Branche nicht gut gelungen. Der LEB hatte wegen seiner besonderen Struktur bereits zur Jahrtausendwende alle Voraussetzungen, Avantgarde zu werden, konnte aber auch unter dem eigenen Dach die zwischen den Systemen gezogenen kulturellen, methodischen, strukturellen und finanztechnischen Grenzen nicht überwinden.

Der wahre Schatz und die wirkliche Spezialität des LEB, quasi seine Alleinstellungsmerkmale,

sind der Mut beim Umgang mit heißen Eisen, die Fähigkeit zur Innovation und der Pragmatismus bei der Lösung großer Herausforderungen. Dies gilt zum Beispiel für die schnelle Behebung der Obdachlosig- und Erziehungslosigkeit junger Flüchtlinge, die Entwicklung von Angeboten für junge Mütter und psychisch kranke Mädchen, das Schaffen von verbindlichen Strukturen für straffällige Jugendliche, die systematische Hinführung auch extrem belasteter junger Menschen an berufliche Tätigkeit und natürlich die Umsetzung der Beschlüsse des damaligen Senats zur geschlossenen Unterbringung.

Wie groß eine Herausforderung auch war, es fanden sich im LEB immer Menschen, die sie angenommen und die sich systematisch und mit Sachverstand auf die Suche nach Lösungen gemacht haben. Nicht selten waren es Herausforderungen, die in der gesamten Branche zunächst allgemeine Ratlosigkeit und/oder lautstarkes Lament auslösten. Insbesondere die Einführung der geschlossenen Unterbringung bedeutete für den LEB eine innere Zerreißprobe der extremen Art. Ausgerechnet der Jugendhilfeträger wurde beauftragt, ein fachlich umstrittenes Konzept umzusetzen, dessen Motivation und dessen fachliche Haltung zur pädagogischen Arbeit mit jungen Menschen wesentlich durch die im Zuge der Heimreform durchgeführte Abschaffung der geschlossenen Unterbringung geprägt waren.

Der Betrieb und vor allem seine Mitarbeiter/-innen haben dies offenbar überwunden. Sie haben das Gefühl verarbeitet, mit einer unter den gegebenen Rahmenbedingungen und Erwartungen unlösbaren Aufgabe betraut zu sein. Die erfahrene klammheimliche Freude der Branche am Scheitern wurde ebenso weggesteckt wie die erlebten Kränkungen und Verletzungen, die mediale Aufmerksamkeit und die Belastungen bei der Aufarbeitung.

Chapeau LEB!



Drei spannende Monate

Dr. Dirk Bange, kommissarischer Geschäftsführer des LEB von April bis Juli 2003

■ Wenn ich heute rückblickend über meine kurze Zeit vom April bis Mitte Juli 2003 als kommissarischer Geschäftsführer des LEB nachdenke, kommt es mir vor, als seien die Monate wie im Rausch vergangen. Die Geschlossene Unterbringung Feuerbergstraße (GUF) bzw. die spektakulären Entweichungen einiger Jugendlicher erwiesen sich damals und später als großes politisches Problem. Ich hatte deshalb den Auftrag, die Bedingungen in der Feuerbergstraße zu verändern. Die pädagogischen Möglichkeiten in der Einrichtung sollten so verbessert werden, dass das sinnvolle pädagogische Konzept erfolgreich umgesetzt werden konnte. Durch bauliche Veränderungen sollten zudem Entweichungen erschwert werden.

Die zweite „Herkulesaufgabe“ war es, das seit Jahren bestehende Defizit im Wirtschaftsplan des LEB abzubauen. Schon damals standen Entscheidungen bevor, die einschneidend und schmerzlich für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein würden. Ein weiterer Abbau von Angeboten erschien unvermeidlich. Die zukünftige Aufgabenwahrnehmung des LEB sollte in einem Strategieplan klar umrissen werden. Im Mittelpunkt standen drei Kernaufgaben: Krisenintervention,

**Dirk Bange,
kommissarischer
Geschäftsführer des LEB
von April bis Juli 2003**



Aufgaben mit besonderer fachlicher Begründung und unkomplizierte Anschlusshilfen unter einem Dach. Sieht man sich die heutige Ausrichtung und Entwicklung des LEB an, waren wir seinerzeit auf dem richtigen Weg.

Die ersten Tage meiner Tätigkeit waren durch Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen geprägt, die dazu dienten, sich kennenzulernen und den Schockzustand zu überwinden, den die Ablösung meines geschätzten Vorgängers Wolfgang Lerche bei vielen ausgelöst hatte. In dieser Phase bewiesen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LEB vor allem in der Zentrale - wie immer - ihre hohe Professionalität.



Ein eigenes Zimmer, medizinische Versorgung, Lernangebote und Menschen, die sich kümmern - für viele Jugendliche in der GUF war dies eine neue Erfahrung.



Viele der Jugendlichen, die in der GUF betreut wurden, waren seit Jahren der Schule fern geblieben. In der GUF lernten sie, dass Lernen auch Freude machen kann.

Als ich die ersten meiner zu Anfang fast täglichen Besuche in der Feuerbergstraße machte, standen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch deutlich spürbar unter dem Eindruck der Vorgänge der vergangenen Wochen. Ihre Motivation war auf dem „Nullpunkt“ und musste durch verschiedene Maßnahmen wie Supervision, eine veränderte Leitungsstruktur oder einer Verbesserung der pädagogischen Angebote für die Jugendlichen wieder aufgebaut werden. Die sich aus diesen Veränderungen ergebenden Chancen nutzten die damaligen Mitarbeiter intensiv, erstaunlich schnell fanden sie zu dem Elan der Anfangszeit zurück. Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der GUF hat mich seinerzeit - und bis heute - beeindruckt. Der Druck, der auf ihnen und auf dem gesamten LEB seinerzeit lastete, war enorm. Ich möchte den beteiligten Kolleginnen und Kollegen an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich danken.

Insgesamt war das Engagement aller Kolleginnen und Kollegen sehr positiv. Ich habe den LEB

als Betrieb erlebt, der durch eine gewisse Unsicherheit geprägt war, wie es in Zukunft wohl weitergehen wird. Gleichzeitig wurde trotzdem mit großem Elan an den anstehenden Veränderungen gearbeitet. Diese Haltung kann man nur vorbildlich nennen.

Bei aller Professionalität herrschte auf den Fluren und in den Einrichtungen gleichzeitig ein freundliches Klima. Kritik, die es natürlich auch gab, wurde konstruktiv vorgetragen. Für mich waren die drei Monate eine wichtige berufliche Erfahrung, von der ich bis heute profitiere.

Ich hoffe, dass der LEB auch in Zukunft weiter eine wichtige Rolle in der Hamburger Jugendhilfe spielen wird. Der LEB hat sich in der Vergangenheit bis in die heutige Zeit hinein oft genug als wichtiger Impulsgeber für die Hamburger Jugendhilfe erwiesen. Er stand immer bereit auch für die schwierigsten Aufgaben der Jugendhilfe. Wo sich andere nicht getraut haben, war der LEB.



Der Gruppenraum: Von innen betrachtet war das Leben in der GUF ein Schutzraum und Lernort für soziales Verhalten, Verbindlichkeit und Verantwortung.



Umstritten in der medialen Diskussion war die Kaminholzbereitung; die Jugendlichen jedoch liebten es, sich dabei auch körperlich auszuagieren.

Ein persönlicher Rückblick auf die vergangenen sieben Jahre

Horst Tietjens, Leiter des Geschäftsbereichs Berufliche Bildung

■ Bei den Überlegungen zu diesem Text fragte ich mich, unter welcher Überschrift ich meine Gedanken stellen könnte, hatte ich doch vom Geschäftsführer gerade den Auftrag erhalten, den aktuell von den zuständigen Behörden gefassten Beschluss umzusetzen, nämlich den Geschäftsbereich Berufliche Bildung im LEB bis August 2011 aufzulösen. Der übliche Text über Ergebnisse, Erfolge und Veränderungen des letzten Geschäftsjahres kam damit nicht mehr infrage, also wuchs der Entschluss, ihn aus einer persönlichen Sichtweise - auch als Resümee meiner Arbeit im LEB insgesamt - zu formulieren. Rückblickend - seit 2003 leite ich den Geschäftsbereich - war es eine sehr interessante Lehr- bzw. Lernzeit für mich, da die Zeit wenig von Routine, sondern ganz wesentlich von Herausforderungen, Veränderungen und neuen Erfahrungen geprägt war, und zwar nicht nur in fachlicher Hinsicht. Den von außen an uns herangetragenen Anforderungen musste seit 2003 in kürzester Zeit Rechnung getragen werden, nämlich:

- die veränderte politische Philosophie, nach der der Staat sich mit Steuermitteln wettbewerbliche Leistungen bei freien Trägern kauft und die eigenen Angebote nur noch nachrangig bedient,
- die schmerzhafteste Kürzung der Zuwendungen aus der Jugendberufshilfe (BSB) um 50 Prozent,
- neue Auftraggeber akquirieren zu müssen,
- sich an den Ergebnissen eines Wettbewerbs der freien Träger messen lassen zu müssen, aber aufgrund der Beschränkungen des Vergaberechts nur noch im marginalen Bereich der freihändigen Vergabe Aufträge akquirieren zu können und

Horst Tietjens, Leiter des Geschäftsbereichs Berufliche Bildung des LEB



- den durch die Tarifbindung des Öffentlichen Dienstes bis zu 25-prozentigen Personalkostennachteil gegenüber den freien Trägern bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung reduzieren zu sollen.

Der Geschäftsbereich hat sich dem Wettbewerb gestellt, die beeinflussbaren Parameter in der Arbeit der Einrichtungen verändert und verdichtet, mit den Kosten die Preise verringert, wesentlich die Qualität und Nachhaltigkeit verbessert, Personal sozialverträglich abgebaut und in notwendigem Maße Berufsbildungseinrichtungen geschlossen. Das alles konnte nur mit der tatkräftigen Unterstützung, der Motivation und dem Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgesetzt werden, die es mir damit leicht gemacht haben, neue Strukturen umzusetzen, so dass zumindest aus der Sicht aller Auftraggeber eines klar war: Die Qualität der Leistung war zweifelsfrei gut.

Aus dem LEB wurde auf vielen Ebenen eine Ideenschmiede für pädagogische Maßnahmen, mit denen die Berufsorientierung und -vorbereitung, die Qualität der Ausbildung, die Nachhaltigkeit des Übergangs unserer Ausgebildeten in den Erwerbs-

prozess in Betrieben der Wirtschaft verbessert werden konnten. Ob es erfolgreiche Modellversuche zu Themen wie „Kompetenzfeststellung in Hamburger allgemeinbildenden Schulen“, „Individuelles Lernen mit Lernvereinbarungen“ waren oder Überlegungen, wie es gelingt, die hohe Zahl der Ausbildungsabbrecher unter Anrechnung ihrer Ausbildungszeit wieder in eine Anschlussausbildung zu integrieren, bis zur Frage, wie alleinerziehende Mütter trotz ihrer individuellen Benachteiligung und der Vorbehalte in Betrieben der Wirtschaft in eine Berufsausbildung einmünden und diese erfolgreich abschließen können, in allen Bereichen hat der Geschäftsbereich Berufliche Bildung mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wegweisende Impulse gesetzt, die von vielen freien Trägern und von den Behörden inzwischen als Standardangebote bzw. -leistungen aufgenommen wurden. Und welchem Träger außer dem LEB ist es in Hamburg gelungen, eine frauenspezifische Förderung in der beruflichen Bildung anzubieten?

Ungeachtet dessen haben uns seit 2004 jedes Jahr die gleichen Sorgen geprägt, die letztlich zum Beschluss zur Auflösung des Geschäftsbereiches geführt haben: Bei jedem zu akquirierenden Auftrag musste abgewogen werden, ob er der Beschäftigungssicherung dient, ob er mangels anderer Aufträge zu nicht vollständig kostendeckenden Preisen angenommen werden musste. Da selbst die auftraggebenden Behörden ihren Fokus stets auf die Preise und nicht auf Qualität oder Nachhaltigkeit legten, gab es nur die Konsequenz einzusehen, dass der Geschäftsbereich zu den gewährten Preisen und den tariflichen Belastungen dauerhaft kein wirtschaftlich positives Jahresergebnis erwirtschaften kann. Dass wir dennoch nach behördlichen Angaben „nur“ 15 Prozent teurer sind als unsere Mitbewerber, mag ein unbedeutender Trost sein. Jedenfalls arbeiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - und darüber bin ich froh - nicht zu den Dumpinglöhnen des freien Marktes in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen. Unter

**Der Geschäftsbereich
Berufliche Bildung im LEB soll
bis Ende des Jahres 2011
vollständig aufgelöst werden.**

diesen Voraussetzungen konnte neben der eigentlichen Auftragserfüllung, nämlich Jugendliche beruflich zu qualifizieren, nur noch eine Verlustbegrenzung das wirtschaftliche Ziel des Geschäftsbereiches sein.

Ach, ja: Im vorigen Jahr haben wir 117 Auszubildende zur Abschlussprüfung anmelden können, von denen 95 die Prüfung auf Anhieb geschafft haben - 81,2 Prozent der Auszubildenden haben also ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können! Damit liegen wir im Ergebnis sehr viel besser als die meisten Betriebe der Wirtschaft und freien Träger. Dass wir im Unterschied zu den Betrieben der Wirtschaft ausschließlich besonders benachteiligte Jugendliche ausbilden, sei nur am Rande erwähnt. Im Ergebnis bleibt: Viele Jugendliche haben eine vernünftige und qualitativ gute Ausbildung machen können, was ohne den LEB, seine engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vielzahl von Kooperationsbetrieben wohl nicht so möglich gewesen wäre. Das befriedigt schon einmal. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zeigen können, dass sie sich Veränderungen stellen und diese auch umsetzen können. Das ist gut für ihre berufliche Zukunft. Was habe ich gelernt? Auf jeden Fall fürs Leben.

Abschließend wünsche ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie eine neue beruflich sinnhafte Perspektive finden mögen und bedanke mich wie bei allen Kooperationspartnern und einigen Mitarbeitern in den verschiedenen Behörden für ihre wertvolle Mitarbeit und Unterstützung in all den letzten Jahren.



Wie aus Kleinkinderheimen moderne Kinderschutzhäuser wurden

Klaus Holzrichter, Leiter der Jugendhilfeabteilung Ost

■ Was heute die Kinderschutzhäuser des LEB in unterschiedlichen Regionen Hamburgs sind, waren davor die beiden Kleinkinderheime Südring und Groß Borstel. Beide Einrichtungen hatten zusammen weit über 80 Plätze für Säuglinge und Kleinkinder. Das Kinderheim Groß Borstel lag im gleichnamigen Ortsteil des Bezirkes Nord in der Nachbarschaft einer Kindertagesstätte und einer Grundschule. Es war also tagsüber eine sehr kinderreiche Gegend. In der Einrichtung wurden jährlich circa 80 bis 100 Kinder aufgenommen. Einige blieben nur Stunden oder wenige Tage, andere verbrachten ihre ersten Lebensjahre bzw. eine lange Zeit ihrer frühesten Kindheit im Heim.

Als ich im Mai 1989 meine erste Stelle beim LEB als Leiter des Heimes antrat, arbeiteten dort rund 35 Erzieherinnen, Kinderkrankenschwestern und Kinderpflegerinnen in fünf Gruppen. Dazu kamen neben der Verwaltung noch einige Hauswirtschafts- und Reinigungskräfte. Der Hausmeister und ich waren die einzigen Männer in der Einrichtung. Es gab noch keine Nachtbereitschaften, sondern die Nachtdienste wurden von Kolleginnen durchgeführt, die ausschließlich als Nachtwachen in der Einrichtung arbeiteten. Die ärztliche Versorgung der Kinder leistete der ärztliche Dienst der Behörde. Wöchentlich kam ein Arzt, später eine Ärztin, zur „Visite“ in die einzelnen Gruppen.

Die Heimreform der 1980er Jahre, die Gründung des Landesbetriebes für Erziehungs- und Berufsbildungseinrichtungen und die Umstrukturierungen in den Einrichtungen waren an den Kleinkinderheimen nahezu spurlos vorbegegangen. Meine Vorgängerin im Heim Groß Borstel, Cora Calov-Ritzmann*, war die erste Sozialpädagogin, die eine Kleinkindereinrichtung leitete. Zuvor hatten immer Kinderkrankenschwestern die

Klaus Holzrichter,
Leiter der Jugendhilfe-
abteilung Ost des LEB



Leitung der Einrichtung innegehabt. Cora Calov-Ritzmann leitete behutsam Veränderungen in der Struktur der Einrichtung und im Betreuungsalltag der Mitarbeiterinnen ein. Ein äußeres Zeichen für diese Veränderung war die Aufhebung der Pflicht für die Betreuerinnen, im Dienst einen „Schwesternkittel“ zu tragen.

Die Kolleginnen wurden nun aber auch stärker in die Perspektivplanung „ihrer“ Kinder einbezogen. Fortbildungen zur Kleinkindpädagogik, zu Entwicklungspsychologie und anderen für die Betreuung von Kleinkindern wichtigen Themen wurden in der Einrichtung angeboten. Es wurden regelmäßige Teambesprechungen und gelegentliche Supervision eingeführt. Die tägliche Betreuungsarbeit unterschied sich ansonsten nicht wesentlich von der in den heutigen Kinderschutzhäusern.

Der große Umbruch in Deutschland mit der Wiedervereinigung zu Anfang der 1990er Jahre hatte auch Auswirkungen auf unsere Einrichtung. Es wurden Kontakte geknüpft zu Heimen in Mecklenburg-Vorpommern und der Hamburger Partnerstadt Dresden. Besuche und ein Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Osten Deutschlands wurden organisiert. Später konnten auch einige Mitarbeiterinnen eingestellt werden, die

* Cora Calov-Ritzmann leitet heute die Einrichtung Casa Rifugio

ihre Erzieherinnenausbildung in der DDR gemacht hatten. Für diese war es eine Herausforderung, sich auf die neuen Strukturen und einen anderen Erziehungsstil im Westen einzustellen.

Darüber hinaus veränderte auch die Einführung des SGB VIII (KJHG) die Arbeit im Heim und die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern und den Eltern der Kinder. In diesen Jahren des Umbruchs wagte ein Team aus dem Kinderheim Groß Borstel den Auszug aus der Einrichtung. Es wurde ein Einfamilienhaus im Maienweg mit großem Garten gemietet und umgebaut. So entstand der Vorläufer der heutigen Kinderschutzhäuser.

Für die Erzieherinnen brachte dies eine erhebliche Umstellung in ihrer Arbeit. Allein die Tatsache, dass nun Nachtbereitschaften gemacht werden mussten, bedeutete eine Veränderung auch für das Privatleben der Mitarbeiterinnen. Nahezu alle Beteiligten haben diesen Schritt zu größerer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung als positiv bewertet. Viele Jahre hat dieses „Kleinkinderhaus“ als „Wilde 13“ in unterschiedlicher Teamzusammensetzung bestanden, bis es ein Teil des heutigen Kinderschutzhauses Wandsbek wurde. Eine ähnliche Einrichtung entstand später am Schleswiger Damm in Schnelsen, die zuerst zum Kinder- und Jugendhilfeverbund Niendorf/Schnelsen gehörte.

1996 war das Jahr des großen Umbruchs im Kleinkinderbereich des LEB. Im Jahr zuvor und in diesem Jahr brachen die Aufnahmezahlen bei den beiden Kleinkinderheimen erheblich ein. Deshalb entschied die Geschäftsleitung, die Platzzahl der

Einrichtungen zu verringern und die beiden Heime zusammenzulegen.

Das Kinderheim Groß Borstel wurde geräumt und zu einer Erstversorgungseinrichtung für minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge umgebaut. Dies bedeutete eine besondere logistische und persönliche Herausforderung für alle Mitarbeiterinnen sowohl in Groß Borstel als auch im Südring. Leitung und Verwaltung wurden im Südring zusammengezogen. Gleichzeitig mussten dort Gruppen verändert bzw. neu geschaffen werden, Teams wurden neu zusammengestellt. Eine Reihe von Erzieherinnen wurde an andere Arbeitsplätze umge-

setzt. Eine Gruppe wechselte nach Reinbek in die Zuständigkeit des damaligen Kinderheims Wentorf. Daraus wurde später das Kinderschutzhaus Wentorf.



Daneben musste entschieden

werden, welche Einrichtungsgegenstände - von der Babywaage bis zur großen Schaukel im Garten - in die neuen Einrichtungen umziehen und was an karitative Organisationen abgegeben werden sollte.

Diese Veränderung konnte nicht ohne Reibungen und Widerstände geschehen. Trotzdem überwog das konstruktive Engagement der meisten Kolleginnen. Vor diesem Hintergrund habe ich noch heute große Hochachtung vor allen, die an diesem Prozess beteiligt waren.

Im September 1996 habe ich das Türschild „Kinderheim Groß Borstel“ am Hause Brödermannsweg abgeschraubt und damit den vielen Geschichten über Schließungen von Großheimen in Hamburg eine weitere hinzugefügt.

Vom Heim zur Jugendwohnung

Kay Gramberg, Leiter des Kinder- und Jugendhilfeverbundes Eimsbüttel

■ Heime sollten geschlossen werden vor dem Hintergrund einer Institutionskritik, die konstatierte, dass sich junge Menschen in einem Lebensumfeld an Regeln halten sollten, die für die Funktionalität der Organisation erstellt wurden, nicht aber für die Menschen, die in ihr leben mussten. Jugendwohnungen und auch Kinderhäuser waren eine logische Konsequenz: Regionale und lebensweltnahe dezentrale Lebensorte zu schaffen und Alltagsorientierung lebendig werden zu lassen.

Einige MitarbeiterInnen, die lange im Heim gearbeitet und sicherlich auch den schützenden Rahmen einer solchen Institution geschätzt haben, waren nicht nur erfreut über diese Reformbewegung. Denn der Arbeitsplatz Heim - mit allem, was dazu gehört wie zentrale Versorgung, starre Hausregeln und eine Autorität im Haus mit Letztentscheidungsrecht (Heimleitung) - gab auch Sicherheit und verlässliche Rahmen. Somit waren es reformbewegte, neugierige KollegInnen, die in ersten verselbstständigenden Wohn- und Betreuungsangeboten erste „Gehversuche“ unternahmen. Ein festes Konzept gab es zunächst nicht, daher gab es viel Raum für Experimentierfreude und neue Erkenntnisse.

Es gab KollegInnen, die allein oder zu zweit arbeiteten, mit und ohne Büro, mal mit Nachtbereitschaft, mal ohne. Mich hat es 1986 mit einem Kollegen aus dem Heim Waldenau in ein Haus in Rissen mit vier Plätzen „verschlagen“. Die Vorstellung war reizvoll für mich, aus dem einengenden Heimrahmen umzusiedeln und ein Setting zu gestalten - nicht ohne ein gewisses Maß an Unsicherheit und Spannung ob der folgenden Prozesse.

Der Wechsel der Betrachtungsweise auf die zu betreuenden jungen Menschen - sie sollten statt als Objekt und Symptomträger als Subjekt und Verantwortliche ihres eigenen Handelns und Alltagsgestalter gesehen werden - war der konzeptionelle Gewinn und zugleich die große Herausforderung.

Kay Gramberg, Leiter des Kinder- und Jugendhilfeverbundes Eimsbüttel



Es bedeutete einen Zuwachs an fachlicher und persönlicher Verantwortung, in jeder Hinsicht: Arbeitszeiteinsatz, Haushalts- und Kassenwesen, Interventionsstrategie, Qualifizierung, Hilfeplanung, Kontaktpflege, Abgrenzung. Allerdings war nicht unbedingt davon auszugehen, dass sich die Betreuten dankbar zeigten ob dieser neuen Betreuungspraxis, und dass ab nun alles leicht und ohne Konflikte lief. Vielleicht wussten eher diejenigen, die aus dem Heim in die Jugendwohnung umzogen, die veränderten Gegebenheiten zu schätzen. Aber diejenigen, die aus ihren Familien kamen, brachten selbstverständlich jegliche Form von Widerstand, Gekränktheit, Misstrauen und Skepsis mit. Nur wir waren der Meinung, ihnen mit dieser Form des Betreuungsansatzes gerecht werden zu können, wovon ich nach wie vor überzeugt bin.

Die unmittelbare Konfrontation mit dem Geschehenen und Gelebten, die Konsequenzen, die sich aus den unterschiedlichen Handlungskontexten ergaben, boten den jungen Menschen die Möglichkeit, sich damit auseinanderzusetzen und verstehen zu lernen. Ebenso hat das enge und verbindliche Kontaktangebot den BetreuerInnen die Chance eröffnet, Jugendliche zu verstehen und deren Lebenswelt und die Kompetenzen, die sie hierin entwickeln, zu erkennen. Gleichwohl sind die Anforderungen an die jungen Menschen, die in Jugendwohnungen leben, im Verhältnis zu denen, die zu Hause versorgt werden, recht hoch. Sie bieten

Präambel

aber mit Begleitung ein umfangreiches Lernfeld, welches Einfluss auf die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit, Soziabilität, Selbstbestimmung und Eigenständigkeit hat.

Zusammenfassend lässt sich heute mit systemischem Verständnishintergrund feststellen, dass dieses Arbeitsfeld auch für die BetreuerInnen, besonders in der Anfangszeit, jede Menge Entwicklungspotential in Bezug auf Reflexionsfähigkeit, Qualifizierung, Verselbstständigung und Kontaktfähigkeit sowie Professionalität generierte. Austausch war gewünscht und wurde organisiert, Konzeptionierungsgedanken begannen in über-/betrieblichen Arbeitsgruppen. Es setzte eine intensive Auseinandersetzung mit aktuellen Inhalten, Qualifizierungs- und Fortbildungs- sowie Weiterentwicklungsbestrebungen ein. Ich persönlich habe wäh-

Das vorliegende Konzept dokumentiert als Leitkonzept grundlegende Positionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung. Es bietet gleichzeitig Orientierung für fachliche Arbeit und Organisationsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung.

Das Konzept ist das Ergebnis eines einjährigen Arbeitsaustausches. Über einen Zeitraum von einem Jahr haben sich die Verbund- und HeimleiterInnen, VertreterInnen der Außenwohngruppen, der JGG-Wohnung, die ReferentInnen und die Geschäftsleitung an drei Konzepttagen getroffen und die Grundlagen für das vorliegende Konzept erarbeitet. Vier Arbeitsgruppen trafen sich über einen Zeitraum von drei Monaten, um die Konzepte zu den einzelnen Maximen zu vertiefen.

Über die Auseinandersetzung mit dem Konzept Lebensweltorientierung wurde geprüft, ob - und wenn ja wie - Maximen des 8. Jugendberichts für die Praxis der Hilfen zur Erziehung konkretisiert werden und damit grundlegende Orientierungen für die Praxis der Hilfen zur Erziehung geben können. Dieser Prozeß ist gelungen. Das Konzept basiert auf vier Maximen: Regionalisierung, Alltagsorientierung, Partizipation und Parteilichkeit. Das Konzept formuliert darüber hinaus eine Reihe von kritischen Fragen an die berufliche Praxis, die weiterführende fachliche Auseinandersetzungen in den Einrichtungen des Landesbetriebs anregen sollen.

Aus der Präambel des Lebensweltkonzepts.

rend der Jahre in der Jugendwohnungsbetreuung wertvolle Erfahrungen und Entwicklungen machen können, in Hinsicht auf folgende und andere neu zu entwickelnde Betreuungssettings, aber auch hinsichtlich der Entwicklung meines eigenen Berufsverständnisses und Menschenbildes.

Der Wechsel vom Heim in die Jugendwohnung - ich erinnere mich...

...an die Tatsache, dass ich neugierig, aufgeregt und froh darüber war, endlich aus dem engen Rahmen und der „Entselbstständigung“ der Jugendlichen, aber auch der BetreuerInnen zu entfliehen!
...an die Neuheit, eigene Entscheidungen zu treffen, ebenso wie die Betreuten
...an eine Situation, in der ich/mein Kollege nach wochenendlicher Abwesenheit in unsere Jugendwohnung eintrat, und merkte, dass etwas anders war: Alles war ordentlich, aber etwas war anders. Später entdeckten wir ein leeres 50 Liter Bierfass. Wir erfuhren, dass es eine Riesenfete gegeben hatte (was nicht erlaubt war: Hausordnung!!!) mit 50 „Gästen“, dass die Nachbarn vorinformiert waren, es keine Beschwerden gab und am Ende alles picobello aussah, das war das Verdächtige
...an den Einzug eines Jugendlichen, der einer Kultur folgte, die da lautet: Bei Einzug gibt's Bier - und eine Kiste auf den Tisch des Hauses stellte. Ich bekam auch eins angeboten - selbstverständlich!
...an die aufkeimende Notwendigkeit von kollegialen fachlichen Kontakten und Konzepten, da jeder selbst in seinem Arbeitsbereich - teils allein oder zu zweit - so vor sich hin experimentierte
...an die Erfahrungen einiger Jugendlicher, durch die sie lernen mussten, Verantwortung dafür zu übernehmen, wen sie nachts ins Haus ließen und für eventuelle Folgen: Fehlende Wertsachen, zerstörte Wohnung, aber auch positiv durch Privatsphäre, Gestaltungsmöglichkeit von Kontakten, kein offizielles „Anmelden/Abmelden“, Gastgeber zu sein, Räume zu gestalten, mitzubestimmen
...an die zunehmende Verantwortung für die eigenen Ziele und die Konsequenzen hieraus
...an den Handlungsspielraum als Betreuer, aber auch die Last der permanenten Verantwortung und Ansprechbarkeit bei Abwesenheit, ständige Herausforderung durch Abgrenzung zwischen Dienst und Privatheit - lange Zeit bin ich nicht oder nur mit erwartungsträchtigen Gefühlen ans private Telefon gegangen, nicht selten erreichten mich nächtens Anrufe aus der Jugendwohnung
...an die Tatsache, dass Schichtdienst auch Abstand und Neuanfang bedeutete, hingegen täglicher Kontakt auch zu intensiver Beziehungsgestaltung und Kontinuität in den Prozessen führen konnte

Von der „Mutterbehörde“ in den LEB. Oder: Wie mein Wechsel war

Kerstin Blume-Schoppmann, Leiterin der Abteilung Personalmanagement und Organisation des LEB

■ Bevor ich im Jahre 2003 in den LEB wechselte, habe ich viele Jahre im ehemaligen Amt für Jugend gearbeitet. Die Ablösung des LEB aus dem alten Amt für Jugend und die Entstehung der „eigenen Dienststelle LEB“ habe ich miterlebt und teilweise an ihr mitgewirkt. Und doch war der LEB für mich sehr weit weg, es gab wenig Berührungspunkte mit meiner damaligen Aufgabe, daher waren meine Vorstellungen über ihn nur vage.

Ich erinnere mich an eine Begebenheit, über die ich heute schmunzeln muss. Irgendwann Ende der neunziger Jahre holte mich mein Mann einmal aus meinem Büro in der Hamburger Straße ab. Auf dem Flur traf er eine Kollegin von mir, die beiden kannten sich nicht. Am nächsten Tag fragte sie, wer denn der Mann gewesen sei. Ich antwortete: „Mein Mann.“ Und sie entgegnete: „Der sieht ja aus wie einer vom LEB!“

Was sollte mir das sagen? Mein Mann, eher leger gekleidet und mit für Männer vielleicht relativ langem Haar, schien also einem Bild „des typischen LEB-Mitarbeiters“ zu entsprechen. Ich fand diese Vorstellung sehr interessant.

Diese kleine Vorgeschichte fand im Sommer 2003 für mich ihre Fortsetzung, jetzt wurde es allerdings konkret. Ich sollte und wollte in den LEB wechseln, dem neuen Geschäftsführer folgend, mit dem ich schon im Amt für Jugend gut und gerne zusammen gearbeitet hatte. Meine Aufgabe: Leitung einer neuen Abteilung „Personalmanagement und Organisation“, die den Prozess der Neuausrichtung der Personalpolitik des LEB gestalten sollte. Neu war vor allem das erste große Teilziel: Umsetzung der personalwirtschaftlichen Folgen eines umfassenden Reorganisationsprozesses

**Kerstin Blume-Schoppmann,
Leiterin der Abteilung
Personalmanagement
und Organisation**



oder mit anderen Worten: Personalabbau. Ohne Ausgliederung oder betriebsbedingte Kündigungen versteht sich, und zwar in einer Größenordnung, die es so innerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg wohl noch nicht gegeben hatte. Eine echte Herausforderung.

Im LEB angekommen und freundlich in Empfang genommen, merkte ich schnell, dass ich skeptisch bäugte und mein Tun mit kritischer Distanz beobachtet wurde. Es galt also Überzeugungsarbeit zu leisten und - was den unvermeidlichen Personalabbau anging - mit gutem Beispiel in der Zentrale voranzugehen. Es wurde außerdem schnell klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im LEB schon einiges an unterschiedlicher Unternehmensausrichtung und Zielvorgaben erlebt hatten. Sie wollten deshalb vor allem eines: Klare Ansagen, eindeutige Vorgaben, transparente und gerechte Verfahren.

Diese Bedingungen zu erfüllen, darum bemühten und bemühen sich alle, die an diesem Prozess mitwirken. Bis jetzt hat es funktioniert.

Ich habe die Menschen im LEB als sehr flexibel und veränderungsbereit erlebt. Wie sonst wäre es möglich, dass ohne große Schwierigkeiten oder

Vorurteil und Realität: Wie sieht „der typische LEB-Mitarbeiter“ aus?

gar Protestaktionen seit September 2003 bis heute

- über 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versetzt wurden und innerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg neue Aufgaben übernommen haben

- und

rund 400 Umsetzungen innerhalb des LEB stattgefunden haben, wobei einige Beschäftigte sogar mehr als einmal wechseln mussten?

Wenn man mich heute, nach mehr als sechs Jahren im Betrieb, fragen würde, wie ich den „typischen LEB-Mitarbeiter“ charakterisiere, würde ich nicht mehr an den Vergleich von damals denken, sondern würde sagen: „Den typischen LEB-Mitarbeiter“ gibt es zwar nicht, aber die meisten Beschäftigten im LEB zeichnen sich durch eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit gepaart mit einer enormen Bereitschaft, immer bedarfsgerechte Lösungen zum Wohle der Betreuten zu finden, kritische Distanz zur Verwaltung sowie große Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aus. Ich arbeite sehr gern im LEB und wünsche mir, dass das so bleibt.

Den „typischen LEB-Mitarbeiter“ gibt es gar nicht! So individuell, engagiert, flexibel und fröhlich wie die Kolleginnen und Kollegen aus dem Jugend- und Familienhilfeteam Harburg-Süderelbe sind auch die anderen über 500 LEB-ianer!!



Ausgrabungen - von der Faszination und der Schwierigkeit, die Betriebsgeschichte des LEB zu erforschen

■ Auch wenn man bei der Aufarbeitung der Betriebsgeschichte des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung nicht mit Spitzhacke, Spaten und zuletzt zarten Pinseln vorgehen muss, um vergangene Ereignisse sichtbar zu machen, ist der Titel „Ausgrabung“ dennoch passend: Man muss mit viel Geduld erst einmal Quellen suchen, die man auswerten und interpretieren kann, bevor man die Geschichte erzählen kann.

Wilko Maack machte 2009 die Betriebsgeschichte des LEB zum Thema seiner Abschlussarbeit

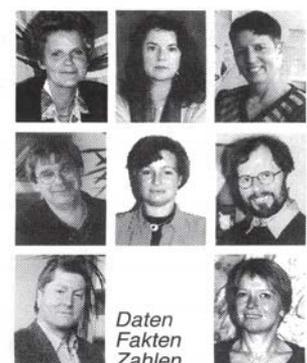


Jemanden zu finden, der sich dieser Aufgabe annimmt, war schwierig, weil wir nicht auf bezahlte Profis zurückgreifen konnten. Schließlich war Wilko Maack bereit, sich der „Ausgrabung“ zu widmen. Im Frühjahr 2009 war er Student im Fachbereich „Public Management“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Er machte die Betriebsgeschichte zum Thema seiner Abschlussarbeit, für die er nur wenige Wochen Zeit hatte.

bei derartigen Ermittlungen immer einstellt: Daten, die heute verfügbar und zum Standard in Berichten gehören, wurden vor Jahren und Jahrzehnten gar nicht oder anders erhoben, manche galten seinerzeit sogar als uninteressant. „Die Beschäftigtenzahlen wurden beispielsweise erst seit 1996 genau festgehalten“, stellte Wilko Maack fest. Wie soll man da Jahresvergleiche anstellen und Entwicklungen herausstellen? Das wird zumindest schwierig.

In einer bemerkenswerten Fleißarbeit sichtete er die verfügbaren, offiziellen Quellen wie Geschäftsberichte, Statistiken und einige Akten. Doch bereits hier stieß er auf das Phänomen, das sich

Auch sind Akten unvollständig und Dokumente verlorengegangen. In einem über das gesamte Stadtgebiet verstreuten Betrieb stellt die Archi-



Daten
Fakten
Zahlen

Landesbetrieb
Erziehung und
Berufsbildung

vierung eine besondere Herausforderung dar. „Außerdem hat man es in einem Betrieb, für den tatkräftige Hilfe am Menschen im Vordergrund steht, mit der Dokumentation und Archivierung offenbar nicht immer ganz so genau genommen“, sagt Geschäftsführer Klaus-Dieter Müller.

Ferner hat der Kopierer als Bürogerät seit über 30 Jahren das Bewusstsein für Aktenführung schon dadurch getrübt, dass jeder seinen Wissensstand in Kopie hatte, ein Privatarchiv, das bei jedem Umzug „ausgemistet“ wurde. Gleichwohl lassen sich bei entsprechender Suche Schätze bergen, die Kolleginnen und Kollegen aus alten Tagen überliefert haben.

Hilfreich sind Quellen, die aus einer zeitnäheren Perspektive bereits historische Zusammenfassungen darstellen. Hierzu zählen vor allem zwei umfangreiche Schriften zum zehnjährigen Jubiläum des LEB: „Wie es wurde, was es ist“, ein Band mit Beiträgen von verschiedenen Autoren, und „Landesbetrieb

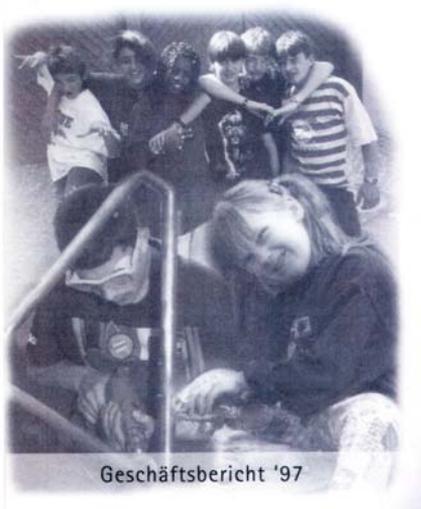
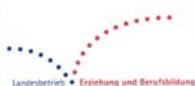


Dokumente sind nur eine Quelle für den Zugang zur Vergangenheit. Eine andere wichtige sind Zeitzeugen: „Wenn ich mehr Zeit gehabt hätte, dann hätte ich gern mehr von der Stimmungslage aufgenommen und beispielsweise Interviews geführt“, bedauert Wilko Maack. „Die schriftlichen Quellen sind aus unterschiedlichen Perspektiven erzählt und eher sachlich gehalten, ihnen fehlt der emotionale Aspekt und das Nicht-offizielle, das Informelle.“

In der Tat ist die Befragung von Menschen, die über die Vergangenheit aus eigener Anschauung und eigenem Erleben berichten können, besonders interessant und für die Geschichtsschreibung ertragreich. Sie ist aber auch sehr zeitaufwändig. In diesem Band haben einige, wenige Zeitzeugen freundlicherweise einen Rückblick aus ihrer persönlichen Perspektive geworfen: Ein erster Ansatz für eine umfassendere Geschichtsschreibung, die noch aussteht. Sie müsste die Quellen kritisch analysieren und einen Bogen spannen über alle Erkenntnisse. Einen derart hohen Anspruch zu erfüllen, bedürfte einer wissenschaftlichen Bearbeitung.

Wilko Maack hat beachtlich viel Material gesichtet, ausgewertet und auf 60 Seiten verarbeitet. Er hat Datenreihen zusammengestellt, die erstmals 25 Jahre LEB in Zahlen abbilden und Basis für die Darstellungen in diesem Bericht sowie für die Fortschreibung sind.

„Herr Maack hat sich der Aufarbeitung mit viel Fleiß und Engagement gewidmet. Seine Ergebnisse sind für uns eine gute Basis und Ansporn, die Geschichte des LEB künftig schon in der Gegenwart zu pflegen,“ betont Klaus-Dieter Müller.



des Betriebes Erziehung und Berufsbildung: Entwicklungen, Aufgaben, Ziele - Der staatliche Träger der Jugendhilfe in Hamburg zehn Jahre nach seiner Gründung“ von der damaligen Geschäftsführerin Dr. Vera Birtsch.

Die betriebswirtschaftlichen Optimierungen der vergangenen Jahre waren erfolgreich: Der LEB hat kostendeckend gewirtschaftet!

■ Das Jahr 2009 begann für uns mit der Herausforderung, sehr schnell Betreuungsmöglichkeiten für die gestiegene Zahl von minderjährigen, unbegleiteten Flüchtlingen zu schaffen. Seit August 2008 waren zunehmend mehr junge Menschen, vorwiegend aus Afghanistan, nach ihrer Flucht in Hamburg angekommen. Die vorhandenen Betreuungsmöglichkeiten in der Erstversorgungseinrichtung Kollaustraße und im Kinder- und Jugendnotdienst konnten aber weitere, deutliche Zugänge nach dem Jahreswechsel nicht mehr auffangen. Im Februar eröffneten wir daher eine neue Erstversorgungseinrichtung mit 22 Plätzen, die seither ständig ausgelastet ist, und sogar um weitere 12 Plätze erweitert werden musste. Damit standen zum Jahresende 48 Betreuungsplätze in der Erstversorgung zur Verfügung.

In der Erstversorgung beim LEB wurden im Jahr 2009 insgesamt 191 junge Flüchtlinge neu aufgenommen. Sie kamen überwiegend (64 Prozent) aus Afghanistan und dem Nahen und Mittleren Osten (13 Prozent). Ein weiterer Schwerpunkt waren Herkunftsländer aus dem westlichen Afrika (10 Prozent). Bei ihrer Aufnahme waren sie überwiegend 16 Jahre oder älter. 164 wurden in diesem Zeitraum im Zusammenspiel mit den Jugendämtern an andere Einrichtungen weitervermittelt, nachdem sie beim LEB versorgt und in das Hamburger Hilfesystem integriert wurden.

Die Umstände des Todes eines kleinen, offenbar höchst vernachlässigten Mädchens, deren Familie im Rahmen einer sozialpädagogischen Familienhilfe betreut wurde, hat bei den Jugendämtern und allen Trägern eine Überprüfung des Instrumentariums zum Schutz von Kleinkindern in diesen Set-

tings ausgelöst. Auch der LEB hat für sich den Blick auf diese sensible Betreuungssituation geschärft und fachliche Standards der pädagogischen Arbeit und ihrer Dokumentation betriebsweit präzisiert und vereinheitlicht.

Im Geschäftsbereich Berufliche Bildung wurde das Ausbildungsangebot mit fast 300 Auszubildenden auf quantitativ hohem Niveau fortgeführt. Aber auch hinsichtlich der Qualität haben wir im Quervergleich eine gute Arbeit geleistet: Eine in diesem Jahr veröffentlichte Auswertung der Ergebnisse des Ausbildungsplatzsonderprogramms hat gezeigt, dass wir im Vergleich mit anderen Trägern sehr gute Ergebnisse erzielt haben, was Ausbildungsabschlüsse und Übergänge in den Arbeitsmarkt anbelangt. Bezieht man diese Erfolge ein, stellt sich das Preis-Leistungsverhältnis des LEB im Trägervergleich wesentlich besser dar, als zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe von Ausbildungsmaßnahmen. Gerade hier mussten wir in diesem Jahr erneut feststellen, dass wir zunehmend aus dem Wettbewerb um Aufträge durch Verfahrensregeln faktisch ausgegrenzt werden. So wurden erste Maßnahmen zur Anpassung unserer Kapazitäten an die Auftragslage ergriffen. Unser erfolgreiches Fahrschulprojekt, in dem Auszubildende mit weitreichender Unterstützung einen Führerschein erwerben konnten, wurde erstes Opfer dieser Entwicklung. Es wurde zum Februar 2010 eingestellt. Dass der Betrieb des Geschäftsbereiches Berufliche Bildung ganz eingestellt werden würde, war im Herbst des Jahres 2009 noch nicht absehbar.

Wir haben unsere Zusammenarbeit mit den Trägern der freien Jugendhilfe in diesem Jahr auf der

Verbandsebene intensiviert. Die Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege und der LEB haben im November eine gemeinsame Fachveranstaltung zum 13. Kinder- und Jugendbericht organisiert, und damit einen Beitrag zur gemeinsamen Fachdiskussion geleistet. Der fachliche Austausch wurde zwischenzeitlich fortgesetzt.

Die Zahl der Beschäftigten im LEB hat sich zum Stichtag 31.12.2009 gegenüber dem Vorjahr nur geringfügig von 563 auf 557 geändert. Erkennbar ist aber ein weiterer Rückgang der Personalkapazität im Geschäftsbereich Berufliche Bildung gegenüber einem leichten Anstieg im Geschäftsbereich Jugendhilfe:

	Aktiv Beschäftigte am 31.12.2008	davon in Teilzeit	Aktiv Beschäftigte am 31.12.2009	davon in Teilzeit
Zahl der Beschäftigten gesamt	563 (18)*	218 (4)	557 (15)	219 (4)
im Geschäftsbereich Jugendhilfe	445 (9)	197 (4)	449 (11)	193 (4)
im Geschäftsbereich Berufliche Bildung	85 (7)	15 (0)	77 (4)	19 (0)
Zentrale Verwaltung	33 (2)	6 (0)	31 (0)	7 (0)

*() In Klammern: Beschäftigte, die in anderen Behörden und Ämtern gearbeitet haben

Das Jahr 2009 war von einer hohen Auslastung der Einrichtungen und Dienste im Geschäftsbereich Jugendhilfe geprägt, die sich in einem guten Geschäftsergebnis niederschlugen. Dagegen führten die dargestellten Schwierigkeiten im Geschäftsbereich Berufliche Bildung zu einem negativen Betriebsergebnis in diesem Bereich. Der Betrieb als Ganzes hat jedoch ein kostendeckendes

Ergebnis erzielen können. Auch das Bilanzergebnis konnte verbessert werden, da im Jahr 2009 endlich die Verkäufe dreier nicht mehr benötigter Immobilien abgeschlossen wurden.

Diese Ergebnisse zeigen, dass unsere Bemühungen der betriebswirtschaftlichen Optimierung in den vergangenen Jahren erfolgreich waren.

Kindern und jungen Menschen zeigen, dass sie nicht allein sind – die Hilfsbereitschaft in Hamburg ist groß!

■ „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen“, sagt ein afrikanisches Sprichwort. Und meint damit, dass das gesamte Gemeinwesen Kinder integrieren und ihnen Geborgenheit und Sinn vermitteln sollte. Solch ein Dorf - oder auf den städtischen Raum übertragen besser: Umfeld - schaffen unsere Spender für die bei uns betreuten Kinder und Jugendlichen. Denn mit ihrem Engagement zeigen sie ihnen, dass sie Teil von einem Ganzen sind, das sie umgibt, und das sich für sie interessiert.

Ein wunderschönes Sommerfest hat die Firma **Kidsevent** im Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder Hohe Liedt ausgerichtet. Bei der Gelegenheit wurde auch die von der Firma **Chanel** gespendete Nestschaukel eingeweiht, deren Aufbau die Firma **Kölsch** kostenlos übernommen hat. Zudem hat die Firma **Kidsevent** einen Weihnachtsmann in die Einrichtung geschickt!

60 Schmusekissen hat Klaus Dieter Eggers von der **Federbetten-Manufaktur Dresden** den Kinderschutzhäusern gespendet. Passende Bezüge für diese entzückenden Federkissen im Sonderformat 30 x 30 haben die auszubildenden Änderungsschneiderinnen aus der Berufsbildung Nord, Hohe Liedt, genäht.

Eine Möbelspende im Wert von 8.000 Euro hat die Firma **bebe Generation** dem LEB übergeben.

Über die Gegenstände, die nur rund sechs Wochen im Rahmen einer Fernsehsendung über eine Wohngemeinschaft benutzt wurden, freuten sich die jungen Mütter aus dem Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder und der Kinder- und Jugendnotdienst.

Insgesamt 61 Kinder mit Begleitpersonen aus den Kinderschutzhäusern, den pädagogisch betreuten Wohngruppen Elbgaustraße, Binsenort und Wilhelmsburg und aus der Tagesgruppe Harburg freuten sich in der Vorweihnachtszeit über Freikarten für die wunderschöne Theateraufführung „Kalif Storch“ im Ohnsorg Theater. Gespendet wurden sie von der Firma **Panasonic Marketing Europe GmbH**. Nach der Veranstaltung wartete sogar noch der Weihnachtsmann im Foyer und verteilte kleine Geschenke an die hellauf begeisterten Kinder!



Mit ihrer Wunschzettelaktion haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Shell Deutschland Oil GmbH die Wünsche von jungen Müttern und ihren Kindern sowie von Jugendlichen aus dem Berufsbildungsbereich erfüllt. Zur Übergabe eines Meeres von liebevoll und persönlich eingepackten Geschenken kamen (von links:) Dr. Peter Blauwhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung, Deutsche Shell Holding GmbH, Dr. Nathalie Weber, Communications Shell, Klaus-Dieter Müller, LEB-Geschäftsführer, Heinz Hass, Betriebsrat Shell.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Firma **Chanel** haben mit ihrer weihnachtlichen Geschenkaktion alle Mütter und ihre Kinder aus dem Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder bedacht. Insgesamt wurden 47 Wünsche im Wert von 20 bis 25 Euro erfüllt. Zusätzlich gab es für jede Mutter noch ein Kosmetiktäschchen. Über 90 Wünsche von Kindern und Jugendlichen aus unseren Kinderhäusern und pädagogisch betreuten Wohngruppen im Wert bis zu 25 Euro haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Firma **McKinsey & Company** erfüllt. Eine Weihnachtsfrau mit weißem Bart kam zur Bescherung in einige der Einrichtungen - ein Riesenspaß für die Kinder, die die bärtige Dame zumeist fraglos akzeptierten! Sogar die Betreuer Teams erhielten ein Körbchen mit weihnachtlichen Süßigkeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Firma **Shell Oil GmbH** haben mit ihrem Engagement dafür gesorgt, dass sich 150 Jugendliche, junge Mütter und ihre Kinder aus den Berufsbildungseinrichtungen des LEB über liebevoll und persönlich verpackte Geschenke im Wert bis zu 25 Euro freuen durften. Bei der Charity-Baum-Aktion der **Galeria Kaufhof** haben Kundinnen und Kunden des Kaufhauses Wunschzettel von Kindern aus unseren Kleinkindereinrichtungen vom Baum gepflückt und erfüllt. Auf diese Weise kamen mehr als 200 Geschenke zusammen! Ebenfalls für die Jüngsten engagiert haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Firma **KPMG**. Erfüllt wurden 60 individuelle Weihnachtswünsche im Wert von 15 bis 40 Euro. Darüber hinaus gab es rund 30 Spieluhren für die Kleinsten.

Über ein quietschgelbes Fahrrad von der Firma **Bergamont Fahrrad Vertrieb GmbH** im Wert von 349 Euro konnte sich eine Achtjährige aus der pädagogisch betreuten Wohngruppe Binsendorf pünktlich zu Weihnachten freuen. 30 Armbanduhren spendete die Firma **Casio Europe GmbH**, die an die minderjährigen unbegleiteten Flüchtlinge in der Erstversorgung 2 verteilt wurden. Die Uhrenspende und das Fahrrad sowie 20 Freikarten von **Rabatz**, die Kinder aus zwei Kinderhäusern in Altona erhielten, erreichten uns im Rahmen der Aktion **Hamburgs frohe Kinderaugen** von Ma-

rian Hackl (Firma **PR und so**). Unter dem Stichwort „Kinderaugen“ sind darüber hinaus Beträge im Gesamtwert von 570 Euro auf unserem Spendenkonto eingegangen. Kern der Aktion von Marion Hackl in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Künstler Frank Bürmann vom **Klitzekleinen Kaufhaus** (www.the-art-of-hamburg.de) ist die Weihnachtsgeschenke-Aktion, die Kindern in ambulant betreuten Familien zugute kommt. Auch diesmal wieder war die Spendenbereitschaft der Hamburgerinnen und Hamburger enorm: Rund 300 Pakete konnten überreicht werden!

Geldspenden für stationär und ambulant betreute Kinder und Jugendliche

Mit Hilfe des Fördervereins der BILD-Zeitung, **Ein Herz für Kinder**, wurden im Jahr 2009 insgesamt 25 ambulant betreute Familien mit Finanzhilfen in Höhe von gut 6.500 Euro unterstützt. Verwendet wurde das Geld etwa für Kinderzimmerausstattungen, Spielzeug und Kleidung, Schulutensilien sowie Zuschüsse für besondere Ausgaben.

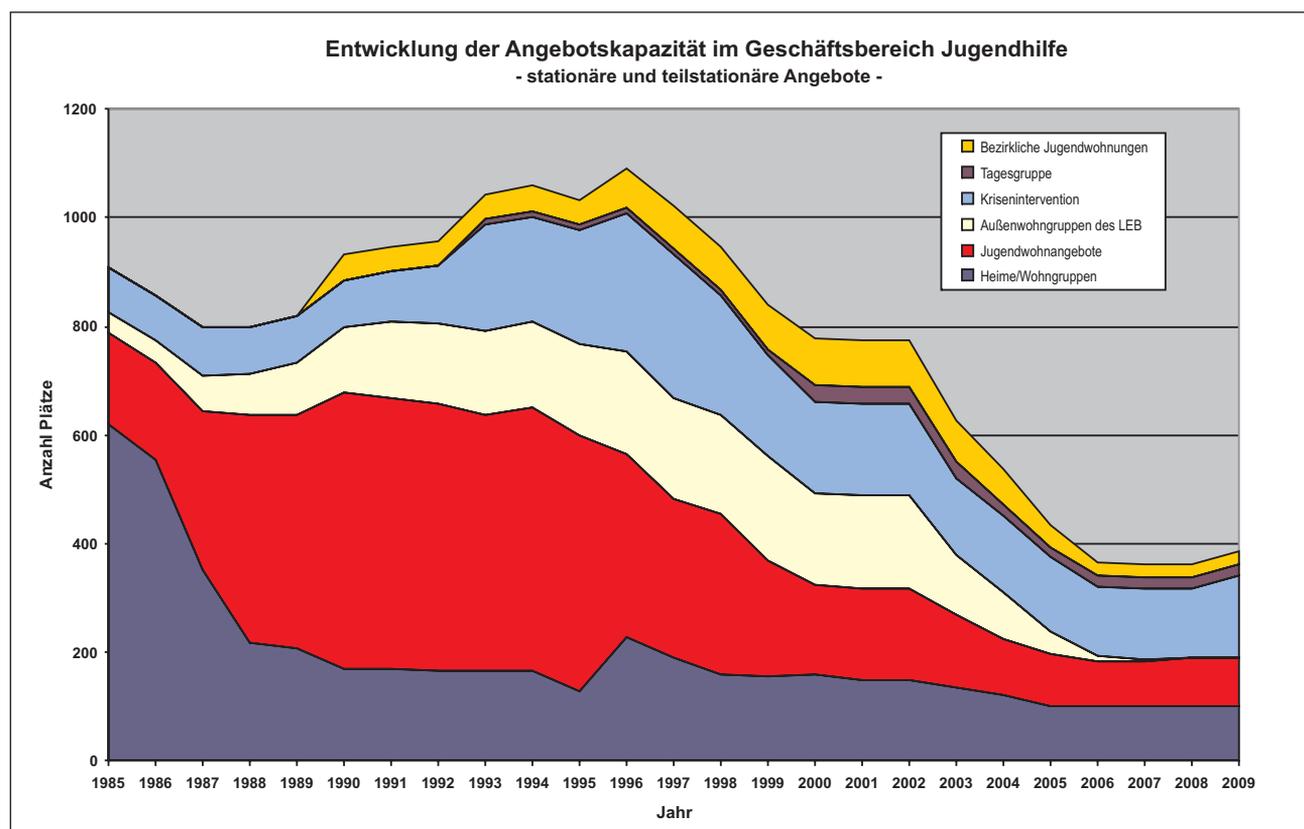
Geldspenden in Höhe von rund 60.000 Euro haben Privatpersonen, Firmen, Vereine und Stiftungen - wie Kinderlicht e.V., die LEOs, die Rotary-Hilfe Hamburg-Harburg e.V., die Stiftung Lulu und Robert Bartholomay, die Stiftung H.u.G.Tiedje, der Zonta-Club, die Baur'sche Stiftung, Henkel, Chanel, der Kirchenkreis Harburg, Round Table, Schenker, Panasonic, die Stiftung O. und A. Schroeder, Jovita, die Unterstützungsstiftung, die Hamburgische Brücke, Arcaden Sport, Bergedorfer Capital, Union-Investment, JUS Unternehmensberatung, das Olgaheim - im Jahr 2009 für im LEB betreute Kinder und Jugendliche aufgebracht. Mit diesem Geld wurden Ferienreisen, Nachhilfeunterricht oder besondere Anschaffungen ermöglicht. Rund 20.000 Euro von diesem Gesamtbetrag sind über Mietrückspenden an die pädagogisch betreute Wohngruppe Homehaus zurückgeflossen und wurden - wie es das Konzept vorsieht - für die Bildungsbegleitung (Hausaufgabenhilfe, Sprachkurs, Sprach-/Bildungsreise, Theater, Gesangsunterricht) verwendet.

Angebote, Kapazitäten und wirtschaftliche Entwicklung des staatlichen Jugendhilfeträgers seit seiner Gründung im Jahr 1985

■ Im Jubiläumsjahr des Betriebes können wir auf eine Geschichte permanenten Wandels auf allen Ebenen zurückblicken. Das ist bei einem Landesbetrieb von der Größe eines mittelständischen Unternehmens in einem sich laufend verändernden Politikfeld auch nicht anders zu erwarten. In diesem Kapitel soll die im Eingangskapitel erzählte Geschichte des LEB durch Zahlen und Fakten ergänzt werden. Die fachliche Entwicklung hat sich jeweils in den vorgehaltenen und angebotenen Einrichtungen und Diensten widerspiegelt. Gängig und interessant ist hier die Betrachtung nach Angebotsarten und Kapazitäten in Betreuungs- bzw. Ausbildungsplätzen.

Für den Geschäftsbereich Jugendhilfe ist bei dieser Betrachtung über 25 Jahre ganz deutlich der Abbau von Plätzen in Heimen zugunsten von Jugendwohnangeboten in Wohnungen in den ersten Jahren erkennbar. Die Heimreform bildet sich hier ab. Bei einer rein kapazitätsorientierten Betrachtung muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass ein Heimplatz des Jahres 1985 nicht vergleichbar ist mit dem in einem Heim im Jahr 2009. Damals wurde in Erziehungsgruppen in Großheimen betreut, heute befinden sich die „Heimplätze“ in größeren Einzelhäusern, in denen neun bis zehn junge Menschen gemeinsam leben und betreut werden. Die Jugendwohnangebote beherrschten die Angebotspalette bis

Abb. 1

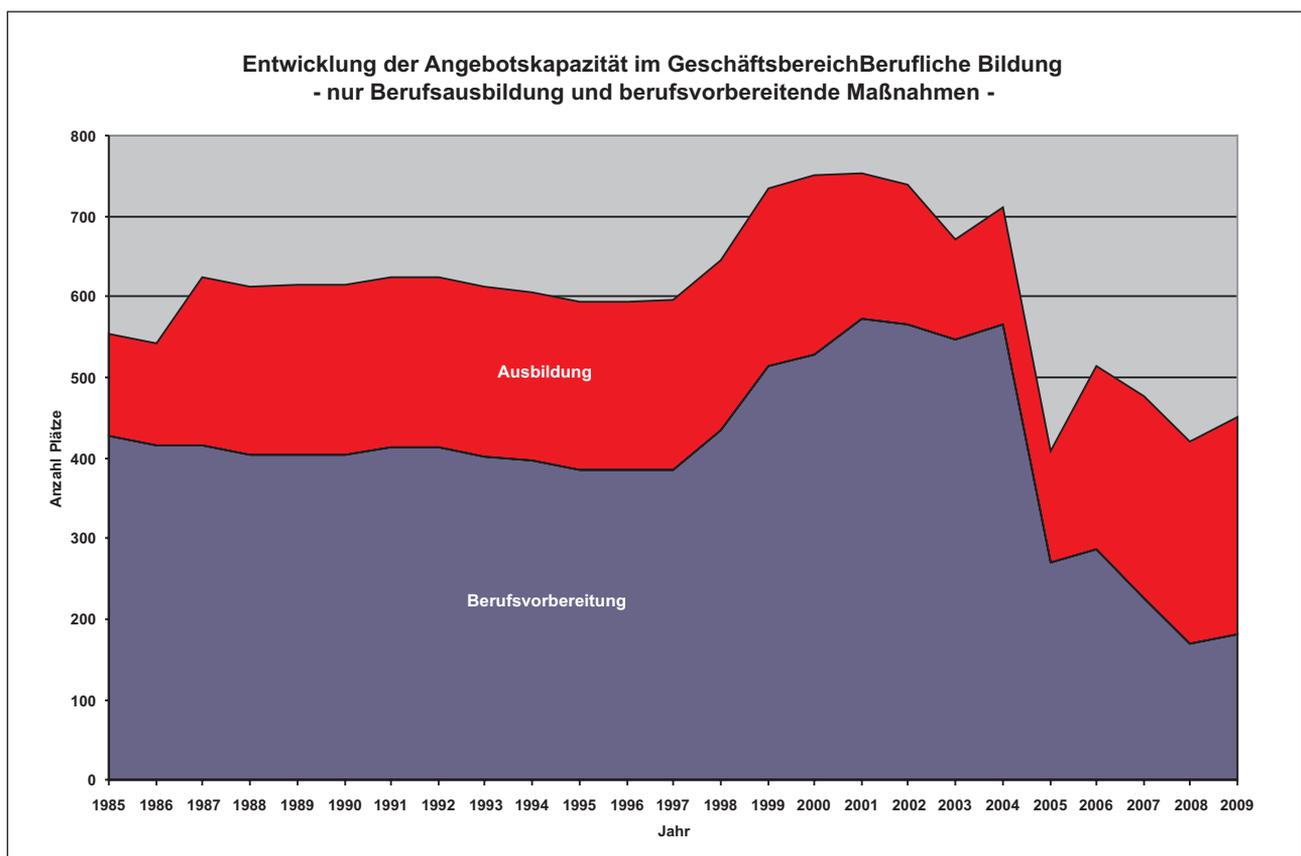


zur Mitte der 1990er Jahre, wurden dann aber bereits hinsichtlich der Kapazität reduziert und fachlich erneuert. Erkennbar ist auch der über die Jahre starke Anteil der Kriseninterventionsangebote. Hierzu gehören die Kleinkinderbetreuung und die Erstaufnahme von Flüchtlingen. Letztere wurde zu Beginn der 1990er Jahre ausgebaut und ab 2001 wegen sinkender Flüchtlingszugänge stark reduziert. Durch Integration des Kinder- und Jugendnotdienstes in den LEB im Jahr 2002 wurde dieser Rückgang in dem Angebotssegment „Krisenintervention“ kompensiert. Mit dem Auf und Ab in der Flüchtlingsbetreuung

bewegten sich auch die Kapazitäten bei den Bezirkslichen Jugendwohnungen mit, die als Angebot speziell für Flüchtlinge konzipiert wurden. Zur Gesamtbewegung der Angebotsreduzierung trug aber auch der Rückgang der Kapazitäten bei den Außenwohngruppen des LEB und später deren Umwandlung in eigenständige Trägerschaft ab 2002 bei.

In Abbildung 1 sind die Phasen Heimreform, Aus- und Umbau der 1990er Jahre, Nachfrage- bzw. Absatzkrise ab Mitte der 1990er Jahre und Rückzug auf Kernaufgaben ab 2003 deutlich zu erkennen.

Abb. 2



Für den Geschäftsbereich Berufliche Bildung prägen seither Ausbildung und Berufsvorbereitung neben kleineren Projekten die betrieblichen Kapazitäten. Bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre veränderten sich die Kapazitäten nur wenig, dann stiegen sie durch fachliche Veränderungen gepaart mit einer höheren Auslastung der vorhandenen Einrichtungen merklich an, ohne den Bestand an Einrichtungen und Personal zu erhöhen. Aber auch hier waren ab 2002 Einschnitte nötig, um der

Einsparung behördlicher Aufträge und der Ökonomisierung des gesamten Feldes mit erhöhter wirtschaftlicher Konkurrenz zu begegnen. Durch die Angebotsgestaltung der Ausbildung in Kooperation mit Ausbildungsbetrieben der Wirtschaft konnten mehr Ausbildungsplätze angeboten werden, obwohl Einrichtungsstandorte abgebaut wurden.

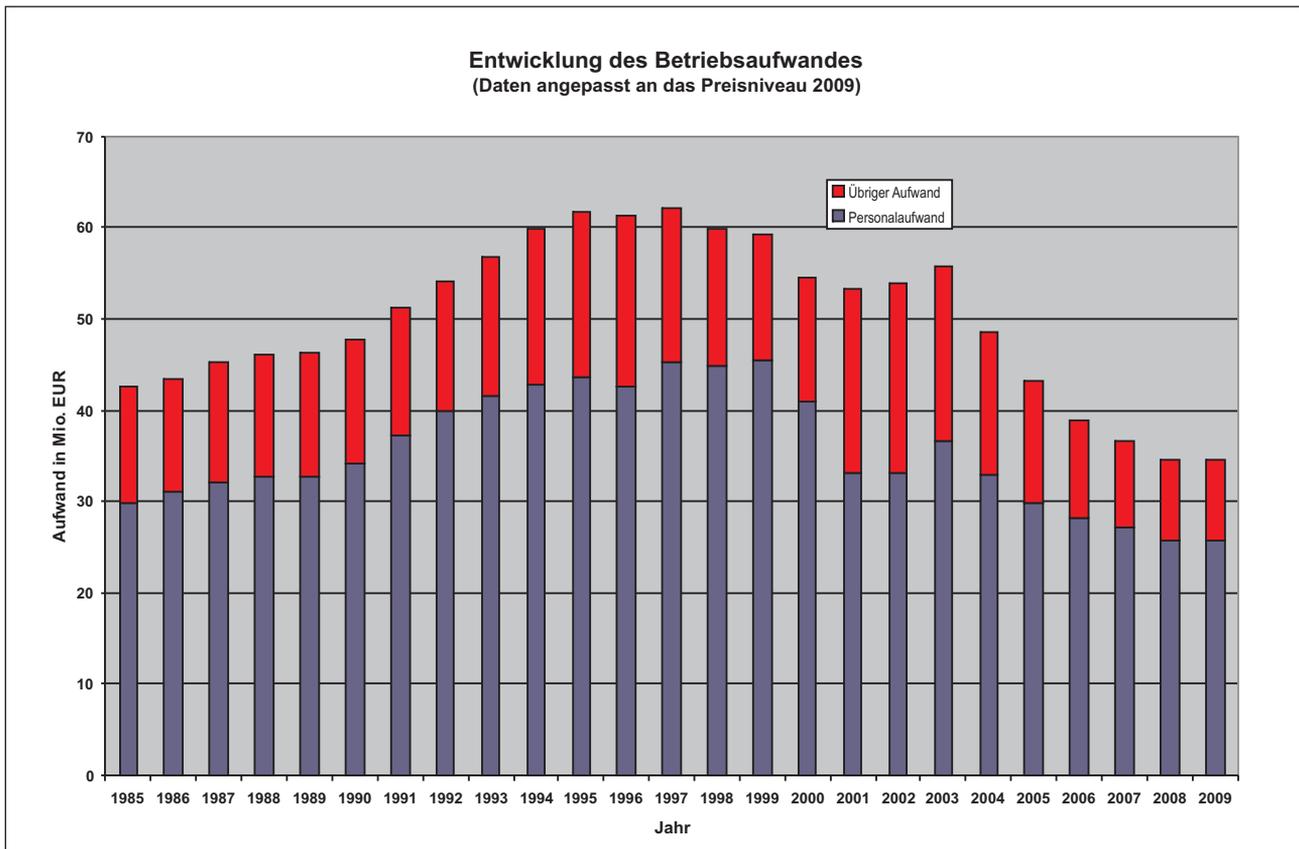
Ab 2010 folgt die endgültige Auflösung der Kapazitäten in diesem Geschäftsbereich.

Die Entwicklung des Betriebsaufwandes folgt grundsätzlich der Entwicklung der betrieblichen Kapazitäten. Da er zu über 70 Prozent vom Personalaufwand bestimmt wird, folgt er aber auch den Einflüssen durch Tarifabschlüsse und -reformen.

Ein Blick auf den inflationsbereinigten Betriebsaufwand (Abbildung 3) zeigt, dass dieser einerseits

die Bewegung der Kapazitätsentwicklung mit einem „Hügel“ in den 1990er Jahre nachvollzieht. Andererseits gab es mit der Reform des Tarifvertrages im Erziehungsdienst zum 1.1.1991, einer tariflich vereinbarten Arbeitszeitverkürzung und der Anhebung der fachlichen Anforderungen - und damit der Vergütung für die Arbeit in den stationären Angeboten - auch einen Kostenschub.

Abb. 3



Die Nachfrage- bzw. Absatzkrise infolge der Organisationsreform in der Hamburger Jugendhilfe im Jahr 1996 und die Umstellung der Entgeltvereinbarungen auf prospektive Pflegesätze lösten die erste ökonomische Krise im LEB aus. Der Aufwand konnte nicht mehr durch Erträge aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit gedeckt werden. Es entstanden im Zuge des Kapazitätsabbaus Betriebsverluste, die zum Teil aus dem Haushalt der Freien und Hansestadt Hamburg gedeckt wurden.

Ab 2003 begann die Zeit der Ausrichtung auf ein neues Zielbild, das auch klare wirtschaftliche Ziele definierte. Im Jahr 2009 konnte erstmals

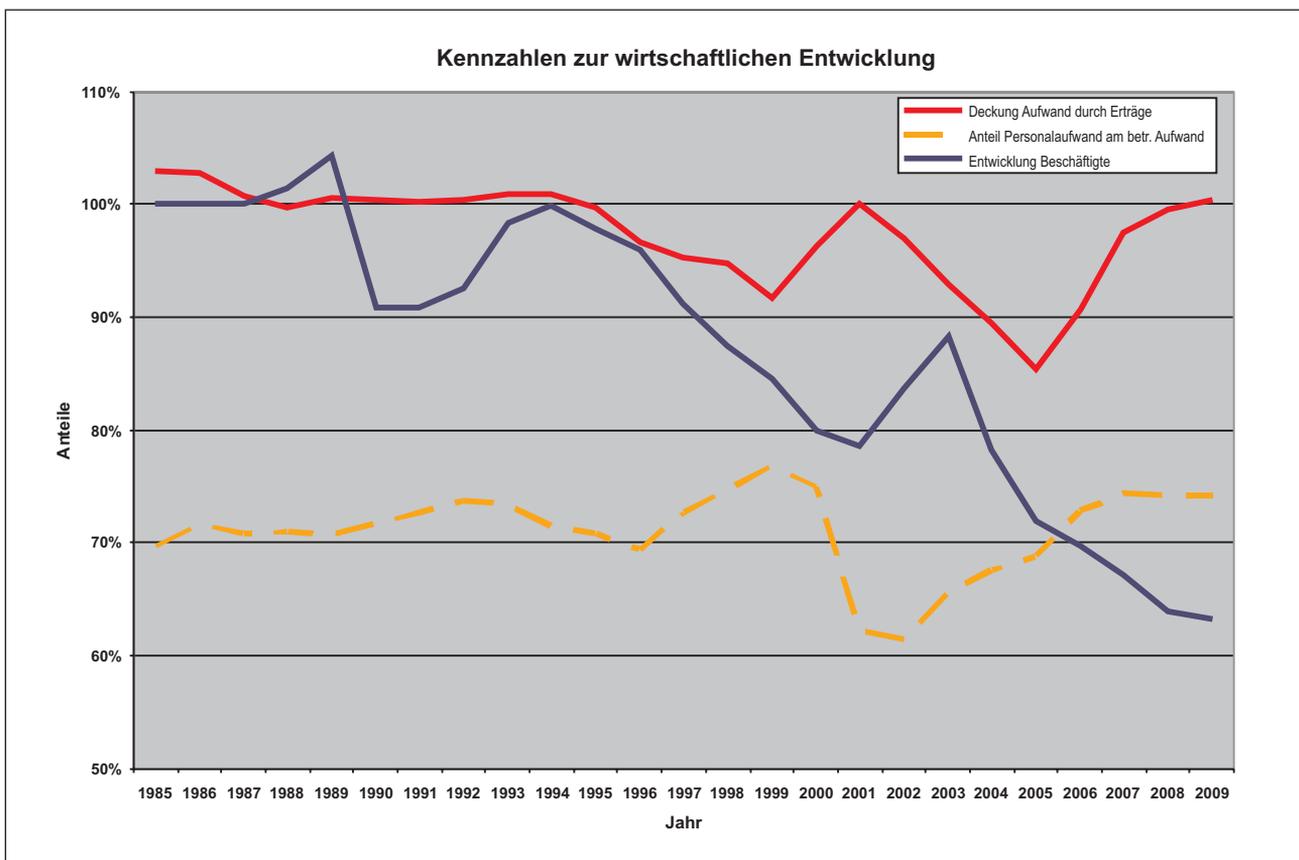
wieder ein leicht positives Betriebsergebnis erzielt werden. Mit dem Abbau von Kapazitäten seit Mitte der 1990er Jahre sank auch die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich, mit Ausnahme der Jahre 2002 und 2003. In diesen Jahren wurde eine größere Zahl von bislang freiberuflich Tätigen aus arbeitsrechtlichen Gründen in geringfügige tarifliche Beschäftigungsverhältnisse übernommen und der gesamte Personalkörper des Kinder- und Jugendnotdienstes wurde in den LEB überführt.

Über die vergangenen 25 Jahre lag der Anteil des Personalaufwandes am Gesamtaufwand bei 70 Prozent. Die Ausschläge Ende der 1990er sind

dadurch zu erklären, dass durch Abbau von Angeboten sich die Sachkosten verringerten, jedoch zunächst ein Personalüberhang verblieb, der einen erhöhten Anteil am Gesamtaufwand ausmachte. Der Ausschlag unter 70 Prozent im Jahr 2001 ist auf die rechtliche Neubewertung der Betreiber von Außenwohngruppen als Selbstständige zurückzuführen.

Durch sukzessive Umstellung der Verträge mit Betreibern von Sozialpädagogischen Lebensgemeinschaften auf ein Kooperationsverhältnis, sind deren Vergütungen und damit Betriebskosten bis Mitte 2008 nicht mehr Teil des Betriebsaufwandes des LEB. Heute hat sich ein Anteil von rund 74 Prozent eingependelt (siehe Abbildung 4).

Abb. 4



Zur Führung des Landesbetriebes wurde seit der Gründung jeweils eine Geschäftsführerin bzw. ein Geschäftsführer bestellt. Zusätzlich wurde eine Kaufmännische Leitung bestimmt, die ab 1997 auch die Funktion einer bzw. eines Beauftragten für den Haushalt für den Wirtschaftsplan des LEB ausübte und die Geschäftsführung vertrat. Die Rolle einer Kaufmännischen Leitung wurde im Jahr 2004 abgeschafft und alle maßgeblichen Funktionen für die Steuerung des Betriebs bei der Geschäftsführung vereint. Die Vertretung der Geschäftsführung nimmt seither die Leitung der Abteilung Personalmanagement und Organisation wahr.

Geschäftsführungen / Zeitraum

- Marianne Gschwendtner: 1985 - 07/1986
- Dietrich Mahnkopf: 08/1986 - 02/1992
- Dr. Vera Birtsch: 04/1992 - 01/1996
- Dorothee Drecoll: 07/1996 - 07/2000
- Wolfgang Lerche: 07/2000 - 04/2003
- Dr. Dirk Bange: 05/2003 - 07/2003
- Klaus-Dieter Müller: ab 07/2003

Kaufmännische Leitungen / Zeitraum

- Dr. Martin Schaedel: 1985 - 05/1991
- Kurt-Werner Mosert: 06/1991 - 04/1998
- Klaus-Reinhard Sommer: 05/1998 - 03/2001
- Holger Pielenz: 04/2001 - 02/2004

Unsere Leistungen im Überblick: Jugendhilfe

Geschäftsbereich Jugendhilfe -
 Stichtag 31.12.2009
 (Zahlen in Klammern: 31.12.2008)

■ Stationäre Hilfen zur Erziehung / Inobhutnahmen	Kinderschutzhhaus	58 Plätze (58)
	Pädagogisch betreute Wohngruppe	101 Plätze (101)
	Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder	24 Plätze (24)
	Jugendwohnung	41 Plätze (41)
	Jugendbetreuung Grandweg	8 Plätze (8)
	Jugendwohngemeinschaft	8 Plätze (8)
	Jugendgerichtliche Unterbringung	9 Plätze (9)
	Casa Rifugio	9 Plätze (9)
	KJND-Mädchenhaus	10 Plätze (10)
	KJND-Unterbringungshilfe	36 Plätze (36)
Erstversorgung für minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge	36 Plätze (14) = 340 Plätze (318)	
■ Teilstationäre Hilfen Andere Wohnformen	Tagesgruppe	22 Plätze (22)
	Bezirkliche Jugendwohnung	24 Plätze (24)
■ Ambulante Hilfen	Sozialpädagogische Familienhilfe	Fachleistungsstunden i.U.v.
	Ambulante + flexible Betreuung	34,5 (34,5) Stellen,
	KJND-Ambulanter Notdienst	KJND: 29 Stellen (29)
■ Projekte	Schnittstellenprojekte, Pflegestellenberatung etc.	7,75 (8,75) Stellen
■ Kooperation	Sozialpädagogische Lebensgemeinschaft	88 Plätze (80)

Unsere Leistungen im Überblick: Berufliche Bildung

Geschäftsbereich Berufliche Bildung -
Stichtag: 31.12.2009
(Zahlen in Klammern: 31.12.2008)

■ Außerbetriebliche / betriebliche begleitete Berufsausbildung	271 Plätze (269)
■ „Schulverweigerung - Die 2. Chance“	30 Plätze (30)
■ Betriebsnahes Berufsvorbereitungsjahr (BBVJ)	150 Plätze (150)
■ Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE)	41 Plätze (32)
■ U 25 - Hinführung zur Ausbildung (SGB II)	15 Plätze (0)
■ Übergangsmanagement für ausbildungsfähige Jugendliche (SoPro)	10 Plätze (0)

Unsere Leistungen im Überblick: Betreute

Betreute und Leistungen im Geschäftsbereich Jugendhilfe

Zahl der Betreuten, die Leistungen nach SGB VIII im LEB erhalten haben

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mädchen + junge Frauen	582 (32,4%)	677 (36,99%)	522 (33%)	575 (36,3%)	509 (37,9%)	472 (38,7%)	476 (38,9%)	425 (36,7%)	440 (36,7%)	449 (37,1%)
Jungen + junge Männer	998 (55,6%)	920 (50,27%)	847 (53,5%)	735 (46,4%)	613 (45,6%)	549 (45%)	522 (42,7%)	497 (43%)	524 (43,7%)	529 (43,8%)
Familien	214 (11,9%)	233 (12,73%)	213 (13,5%)	274 (17,3%)	221 (16,5%)	199 (16,3%)	225 (18,4%)	235 (20,3%)	235 (19,6%)	231 (19,1%)
Insgesamt	1.794	1.830	1.582	1.584	1.343	1.220	1.223	1.157	1.199	1.209

Betreute in der Erstversorgungseinrichtung für minderjährige unbegleitete Flüchtlinge

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Betreute gesamt		57	56	42	78	62	40	24	21	46	191
- davon Jungen	**	57	56	42	61	44	29	18	17	43	153
- davon Mädchen*	**				17	18	11	6	4	3	38
Nationalitäten	**	11	13	15	21	20	16	11	9	11	22

* bis 2002 wurden nur Jungen betreut

** für 1999 liegen keine Daten vor

ab 2009: Anzahl Neuaufnahmen

Hilfen im Kinder- und Jugendnotdienst (KJND)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inobhutnahmen	1.189	846	1.150	913	999	884	945	986	970	1.005	987
Ambulante Hilfen	8.304	7.682	7.921	5.972	6.337	6.319	6.195	6.841	7.024	7.157	6.869
Anteile* ambulante Hilfen:											
- Jungen + junge Männer	55%	58%	63%	50%	52%	47%	48%	47%	46%	49%	49%
- Mädchen + junge Frauen	45%	42%	34%	47%	45%	50%	49%	48%	48%	45%	45%
- unter 6 Jahren	10%	9%	8%	12%	12%	14%	16%	20%	20%	18%	18%
- 6 bis unter 14	29%	29%	25%	30%	28%	26%	25%	27%	25%	28%	25%
- 14 bis unter 18	61%	62%	66%	55%	56%	57%	56%	50%	51%	49%	51%

*bei fehlender Angabe zu 100%: Information für Restgröße nicht bekannt

Einrichtungen des LEB in allen Hamburger Bezirken

Stand: April 2010



Die Einrichtungen des Landesbetriebs Erziehung und Berufsbildung - Kinder- und Jugendhilfeverbände (KJHV), Jugendgerichtliche Unterbringung (JGU), Kinder- und Jugendnotdienst (KJND), Erstversorgungseinrichtungen (EVE) und Berufsbildungseinrichtungen (BB) - sind über das gesamte Hamburger Stadtgebiet verteilt. Hinter jedem Kinder- und Jugendhilfeverbund steht ein Netz von erzieherischen Hilfen aus unserer Angebotspalette: Vom ambulanten Teambüro über Kinderschutzhäuser und pädagogisch betreute Wohngruppen bis hin zu unseren Formen des stationären Jugendwohnens.

Jugendhilfeabteilung West:

Altona/Eimsbüttel

1- Verwaltungsstandort - Theodorstraße 41 p

Jugendhilfeabteilung Nord:

Nord/Wandsbek

2- Verwaltungsstandort - Hohe Liedt 67

Jugendhilfeabteilung Ost:

Bergedorf/Mitte

3- Verwaltungsstandort - Herzog-Carl-Friedrich-Platz 1

Jugendhilfeabteilung Süd:

Harburg

4- Verwaltungsstandort - Eißendorfer Pferdeweg 40

5- Kinder- und Jugendnotdienst (KJND)

inklusive Erstversorgung Kollaustraße und
Erstversorgung Feuerbergstraße (EVE 2)

**6- Sozialpädagogische Lebens-
gemeinschaften (SPLG)**

Koordinationsbüro (Standorte in Hamburg
und außerhalb)

**7- Betriebszentrale Landesbetrieb Erziehung
und Berufsbildung (LEB)**

**Einrichtungen im Geschäftsbereich
Berufliche Bildung**

1- BB Nord (Rosenhof und Hohe Liedt)

2- BB Süd-West (Veringhof und Thedestraße)

3- BB Ost (Billwerder Billdeich)

Jahresabschluss 2009

Stand: April 2010

A. Gewinn- und Verlustrechnung zum 31.12.2009

	31.12.2009 in EUR	31.12.2008 in EUR
■ Erträge		
Umsatzerlöse	31.676.455,75	30.956.473,38
Sonstige betriebliche Erträge	3.077.690,40	3.392.899,23
Erträge gesamt	34.754.146,15	34.349.372,61
■ Aufwendungen		
Materialaufwand	348.454,92	916.117,97
Personalaufwand	25.731.555,59	25.647.044,99
Abschreibungen	948.246,89	918.743,17
sonstige Aufwendungen	7.659.031,35	7.040.761,01
Aufwendungen gesamt	34.687.288,75	34.522.667,14
■ Finanzergebnis	58.991,92	112,30
■ Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	125.849,32	-173.182,23
■ außerordentliches Ergebnis	0,00	0,00
■ Sonstige Steuern	7.958,37	9.692,25
■ Jahresüberschüsse (+)/Fehlbetrag (-)	117.890,95	-182.874,48

B. Bilanz zum 31.12.2009

	31.12.2009 in EUR	31.12.2008 in EUR
■ Aktiva		
Anlagevermögen	21.445.798,79	23.401.820,22
Umlaufvermögen	14.861.662,41	12.016.426,35
Rechnungsabgrenzungsposten	15.544,14	6.559,48
Summe Aktiva	36.323.005,34	35.424.806,05
■ Passiva		
Eigenkapital	22.695.453,61	20.038.653,34
Sonderposten	788.629,03	676.130,59
Rückstellungen	11.105.393,62	10.184.653,07
Verbindlichkeiten	1.733.529,08	4.525.135,05
Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	234,00
Summe Passiva	36.323.005,34	35.424.806,05

Unsere Angebotspalette: Bereich Jugendhilfe

Stand: 31.3.2010

	Kinder- und Jugendhilfeverbände (KJHV)	Ambulante Angebote	Bezirkliche Jugendwohnung	Stationäres Jugendwohnen / Jugendwohngemeinschaft	Pädagogisch betreute Wohngruppe	Sonstiges
BEZIRK HAMBURG MITTE						
Billstedt, Hamm, Horn, Mümmelmannsberg	KJHV Mitte Herzog-Carl-Friedrich-Platz 1 21031 Hamburg Tel.: 428 86 6710 Fax: 428 86 6720	Betreuungshelfer, Flex, SPFH, Pflegeelternberatung		17 Plätze	10 Plätze	
BEZIRK ALTONA						
Altona-Nord, Ottensen, Bahrenfeld, Lurup, Osdorf	KJHV Altona Theodorstraße 41 p 22761 Hamburg Tel.: 890 22 68 Fax: 890 24 64	Betreuungshelfer, Flex, SPFH		2 Plätze	19 Plätze	6 Plätze Kinderschutzhaus, Gib 15
BEZIRK EIMSBÜTTEL						
Eidelstedt, Stellingen, Eimsbüttel, Lokstedt	KJHV Eimsbüttel Theodorstraße 41 p 22761 Hamburg Tel.: 540 11 64 Fax: 54 11 21	Betreuungshelfer, Flex, SPFH	24 Plätze	14 Plätze	18 Plätze	Tagesgruppe, Gästewohnung, Sozialraumprojekt
BEZIRK HAMBURG-NORD						
Langenhorn, Fuhlsbüttel-Nord	KJHV Hamburg-Nord Hohe Liedt 67 22417 Hamburg Tel.: 428 86 6120 Fax: 428 86 6123	Betreuungshelfer, Flex, SPFH		4 Plätze	20 Plätze	
BEZIRK WANDSBEK						
Wandsbek-Kerngebiet, Steilshoop, Bramfeld	KJHV Hamburg-Nord (Adresse wie oben)	Betreuungshelfer, Flex, SPFH				
BEZIRK BERGEDORF						
Bergedorf, Neu-Allermöhe, Bergedorf-West, Lohbrügge	KJHV Bergedorf Herzog-Carl-Friedrich-Platz 1 21031 Hamburg Tel.: 428 86 6715 Fax: 428 86 6720	Betreuungshelfer, Flex, SPFH, Pflegeelternberatung		3 Plätze	20 Plätze	Tagesgruppe, Integrierte Tagesgruppe
BEZIRK HARBURG						
Harburg, Süderelbe	KJHV Harburg/Süderelbe Eißendorfer Pferdeweg 40, 21075 HH Tel.: 790 194-0/-11 Fax: 790 194-17	Betreuungshelfer, Flex, SPFH		11 Plätze	8 Plätze Kleinkinderhaus (davon 4 Pl. Kinderschutz + 4 Pl. Päd. betr. WG)	6 Plätze Kinderschutzhaus, Tagesgruppe, Sozialraumprojekt
Wilhelmsburg	KJHV Wilhelmsburg (Adresse wie oben)	Betreuungshelfer, Flex, SPFH		6 Plätze	10 Plätze	12 Plätze Kinderschutzhaus, Schnittstellenprojekt Mittelpunkt Wilhelmsburg

B E Z I R K S Ü B E R G R E I F E N D E A N G E B O T E

Stand: 31.3.2010

KINDERSCHUTZHAUS SÜDRING

Kinderschutzhhaus Südring Südring 30 22303 Hamburg Telefon 428 88 09-0 Fax 428 88 09-20	Gesamt: 30 Plätze (zwei Standorte: Südring: 18 Wandsbek: 12	Inobhutnahme (§42 SGB VIII) und Erziehungshilfe (§§27/34 SGB VIII) von Kindern im Alter von null bis sechs Jahren	Aufnahmen sind jederzeit möglich, auch nachts sowie an Sonn- und Feiertagen
--	---	--	--

KINDER- UND JUGENDNOTDIENST - KJND

Kinder- und Jugendnotdienst (KJND) Feuerbergstraße 43 22337 Hamburg Fax 428 49 255 Ambulanter Notdienst: Telefon 428 490 Mädchenhaus: Telefon 428 49 265 Mädchenhaus (Beratungsstelle): Telefon 428 49 235	Ambulanter Notdienst (428 490 zu jeder Tages- und Nachtzeit erreichbar) Beratung und Hilfe für Kinder und Jugendliche in akuten Not- und Gefahrenlagen	10 Plätze: Mädchenhaus Aufnahme und Hilfe für bedrohte oder missbrauchte Mädchen ab 13 Jahren Beratung für Minderjährige, die von sexueller Gewalt betroffen sind, und HelferInnen	36 Plätze: Unterbringungshilfe Kurzfristige stationäre Aufnahmen (Inobhutnahmen gem. § 42 SGB VIII)
---	---	---	--

ERSTVERSORGUNG

Erstversorgung Kollaustraße 150 22453 Hamburg Telefon 557 62 5-0 Fax 55 76 25 18	14 Plätze Erstversorgung für junge Flüchtlinge	Inobhutnahmen gem. § 42 SGB VIII	In Obhut genommen werden minderjährige unbegleitete Flüchtlinge
Erstversorgung 2 Feuerbergstraße 43 22337 Hamburg Telefon 428 49 894 Fax 428 49 255	34 Plätze Erstversorgung für junge Flüchtlinge	Inobhutnahmen gem. § 42 SGB VIII	In Obhut genommen werden minderjährige unbegleitete Flüchtlinge

ZENTRUM FÜR ALLEINERZIEHENDE UND IHRE KINDER HOHE LIEDT

Zentrum für Alleinerziehende und ihre Kinder Hohe Liedt Hohe Liedt 67 22417 Hamburg Tel.: 428 86 6130 Fax: 428 86 6135	26 Plätze für junge Mütter/Väter mit ihren Kindern (davon 8 Plätze zur Verselbstständigung im Appartementhaus)	Jugendhilfe und Jugendberufshilfe unter einem Dach: Berufsorientierung und -ausbildung vor Ort, Kinderbetreuung ist organisiert	Ziel: Vorbereitung auf ein selbstständiges Leben, Aufbau einer stabilen Beziehung zum Kind UND berufliche Qualifizierung
---	---	--	---

BEZIRKS ÜBERGREIFENDE ANGEBOTE

CASA RIFUGIO - JUGENDWOHNGEMEINSCHAFT FÜR JUGENDLICHE MIT PSYCHISCHEN STÖRUNGEN

Jugendwohngemeinschaft Casa Rifugio
Horster Damm 76
21039 Hamburg
Telefon 428 86 67-15
Fax: 428 86 6720

**9 Plätze
(davon 3 in
Appartements
zur Erprobung
der individuellen
Selbstständigkeit)**

**Betreuungsform für
junge Menschen
ab 14 Jahren nach
Aufenthalt
in der Psychiatrie**

**Unterstützung bei der
psychischen und sozialen
Nachreife: geschützter
Rahmen, strukturierter und
sinnstiftender Alltag,
berufliche Orientierung**

JUGENDGERICHTLICHE UNTERBRINGUNG (JGU)

**Jugendgerichtliche
Unterbringung (JGU)**
Telefon 737 21 36
Fax 73 71 75 83

**9 Plätze gem.
§§ 71/72 JGG**

**Betreuung von
jungen Menschen
zur Abwendung von
Untersuchungshaft**

Aufnahmealter: 14 bis 21 Jahre

**Die sozialpädagogische
Betreuung erfolgt in
einem eng strukturierten
Tagesablauf mit klaren,
verbindlichen Regeln**

KOORDINATION SOZIALPÄDAGOGISCHE LEBENSGEMEINSCHAFTEN

**Sozialpädagogische
Lebensgemeinschaften -
Koordinationsbüro**
Conventstraße 14
22089 Hamburg
Telefon 428 81 48-31 / -70
Fax 428 81 4891

**88 Plätze in 29
Sozialpädagogischen
Lebensgemeinschaften
an Standorten
innerhalb und
außerhalb Hamburgs**

**Familienanaloge professionelle
Betreuung im privatem
Rahmen des Trägers
in Kooperation mit dem
Landesbetrieb Erziehung
und Berufsbildung**

**(Aufnahmealter in der Regel:
sechs bis zwölf Jahre)**

Unsere Angebotspalette: Berufliche Bildung

Stand: 31.3.2010

Unsere Einrichtungen bieten aktuell (Stand: 31.3.2010) Ausbildungs- und Berufsvorbereitungsmaßnahmen in folgenden Bereichen an:

BERUFSBILDUNG NORD

Standort Rosenhof

Jugendparkweg 58, 22415 Hamburg
Telefon 533 29 70,
Fax 53 32 97 27
E-mail: Berufsbildung-
Nord@leb.hamburg.de

**U 25 (SGB II)*
BBVJ**
Ausbildung
Schulverweigerung - Die 2. Chance**

**Anlagenmechaniker
Gärtner / Werker
Einzelhandel
Maler und Lackierer / Bauten-
und Objektbeschichter
Teilezurichter / Konstruktions-
mechaniker
EDV / Holz / Metall
Änderungsschneiderin / Textil**

Standort Hohe Liedt

Hohe Liedt 67, 22417 Hamburg
Telefon 428 86 6152,
Fax 428 86 6153

Ausbildung junge Mütter

**Hauswirtschafterin /
Hauswirtschaftshelferin**

BERUFSBILDUNG SÜD-WEST

Standort Veringhof

Am Veringhof 19, 21107 Hamburg
Telefon 75 60 92-0,
Fax 75 60 92-13
E-mail: Berufsbildung-
Suedwest@leb.hamburg.de

**BBVJ
U 25 (SGB II)
Ausbildung
Teilzeitausbildung für Mütter**

**Fachkraft für Möbel-, Küchen-
und Umzugsservice
Frisör
Hauswirtschafterin / Hauswirt-
schaftshelferin
Kauffrau für Bürokommunikation
Einzelhandel
Bau / Hauswirtschaft / Metall**

Standort Thedestraße

Thedestraße 39, 22767 Hamburg
Telefon 428 88 00-23, Fax 428 88 00-
24
E-mail: Berufsbildung-
Suedwest@leb.hamburg.de

**U 25 (SGB II)
BBVJ
Ausbildung (auch junge Mütter)
Schulverweigerung - Die 2. Chance**

**Hauswirtschafterin / Fachkraft
im Gastgewerbe
Maßschneiderin / Änderungs-
schneiderin
Wirtschaft und Verwaltung -
Lernbereich Büro und Handel
Frisör
Floristik**

BERUFSBILDUNG OST

Billwerder Billdeich 648 A,
21033 Hamburg
Telefon 428 92 56-1,
Fax 428 92 56-2
E-mail: Berufsbildung-
Ost@leb.hamburg.de

**U 25 (SGB II)
BBVJ
Ausbildung**

**Fachkraft für Möbel-, Küchen-
und Umzugsservice
Floristik
Frisör
Gärtner / Werker
Kauffrau für Bürokommunikation
(Mütter)
Tischler
Ausbildungsabbrecher in
Kooperation
EDV / Holz / Metall
Fahrradmonteur**

* **U 25 (SGB II):** Hinführung zur Ausbildung

** **BBVJ:** Betriebsnahe Berufsvorbereitungsjahr

In Ausbildungsangelegenheiten wenden Sie sich bitte an Ingrid Waldeck oder Simone Lohse: Landesbetrieb Erziehung und Berufsbildung, Conventstraße 14, 22089 Hamburg, Telefon 428 81-4872/-4812, Fax 428 81-4899



Auszubildende schauen über den Tellerrand: Mit Kurzfilmen und Printerzeugnissen werben die zukünftigen Fahrradmonteure aus der Berufsbildung Ost, Standort Chemnitzstraße, für ihren Beruf und für das Fahrradfahren in Hamburg. Gefördert wird diese Idee von der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU), der SAGA GWG, der Kulturbehörde Hamburg und der KurzFilmSchule Hamburg. Fotograf: Ismat Farah

