



Übergänge von der Schule in die Ausbildung gestalten – Welchen Beitrag kann Regionales Übergangsmanagement leisten?

Dr. Birgit Reißig und Dr. Frank Braun

Für den erfolgreichen Eintritt in den Erwerbsarbeitsmarkt gilt in Deutschland der Abschluss einer Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf als Mindestanforderung. Insbesondere Jugendliche mit Hauptschulbildung tragen ein erhöhtes Risiko, ohne Berufsabschluss zu verbleiben: „... Jugendliche mit und ohne Hauptschulabschluss (haben) die weitaus niedrigsten Übergangsquoten in eine vollqualifizierende Ausbildung“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 162). Vier Fünftel der Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss und die Hälfte der Jugendlichen mit Hauptschulabschluss müssten Qualifizierungsmöglichkeiten im „Übergangssystem“ wahrnehmen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 157). Der Nationale Bildungsbericht 2010 stellt zwar einen leichten Rückgang der Einmündungen in das „Übergangssystem“ fest. Gleichwohl stellt es nach den Analysen der Autorengruppe weiterhin den quantitativ wichtigsten Anschluss für Schulabsolventinnen und -absolventen dar, die höchstens über den Hauptschulabschluss verfügen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010: 99).

Rund um die Übergänge von der Schule in Berufsausbildung hat sich ein breites Feld von Angeboten und Maßnahmen entwickelt, durch die Jugendliche beim Einstieg in die Berufsausbildung unterstützt werden sollen. Eine Diagnose vieler Expertinnen und Experten in diesem Feld ist, dass es keinen Mangel an Angeboten und Maßnahmen zwischen Schule und Ausbildung gebe. Vielmehr fehle es an wirksamen Verfahren, diese Angebote besser abzustimmen und somit für Jugendliche wirksamer zu machen. Die *BMBF-Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement*¹ hat daran ansetzend zum Ziel, Kooperationsprozesse auf- und auszubauen, um auf kommunaler Ebene das Übergangssystem besser zu koordinieren und die Kooperation zwischen den Akteuren des Übergangssystems verbessern zu können.

Abweichend von der Definition des Nationalen Bildungsberichts, der dem „Übergangssystem“ zwischen allgemeinbildenden Schulen und „regulärem“ Ausbildungssystem angesiedelte Bildungsgänge (z.B. Berufsvorbereitungsjahr, Berufsgrundbildungsjahr, BvB-Maßnahmen, zweijährige Berufsfachschule) zuordnet (Konsortium Bildungsber-

ichterstattung 2006; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008 und 2010), bezeichnen wir hier als Übergangssystem die Gesamtheit der Institutionen und Angebote, die die Übergänge von der Schule in Ausbildung vorbereiten, unterstützen, begleiten oder umsetzen. Zum Übergangssystem zählen wir also allgemeinbildende und berufliche Schulen, Ausbildungsbetriebe, Leistungen, die den schulischen Unterricht und die betriebliche Ausbildung ergänzen und unterstützen (z.B. Berufsorientierung in außerbetrieblichen Einrichtungen, Praktika, ausbildungsbegleitende Hilfen usw.), Maßnahmen der Jugendhilfe (z.B. Kompetenzagenturen), der Arbeitsagenturen (z.B. BvB-Maßnahmen, Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen) und der Träger der Grundsicherung (z.B. Arbeitsgelegenheiten). „Akteure des Übergangssystems“ sind danach insbesondere: Schulverwaltung, die Schulaufsicht, Jugendämter, Arbeitsagenturen, Träger der Grundsicherung, Kammern, Integrationsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte.

Zwischen den 27 Vorhaben der Förderinitiative gab es bei deren Start im zweiten Halbjahr 2008 deutliche Unterschiede in den Vorerfahrungen und Vorarbeiten². Anknüpfend an

¹ Der Beitrag beruht auf Erfahrungen und Ergebnissen, die die wissenschaftliche Begleitung der „Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement“ im Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Perspektive Berufsabschluss“ durch das Deutsche Jugendinstitut (DJI) gewonnen hat. Ein ausführlicher Bericht (Braun/Reißig 2011) kann kostenlos beim DJI angefordert werden (Maerz@dji.de).

² Die empirische Basis für diesen Beitrag bilden jährlich an allen 27 Standorten der ersten Kohorte der Förderinitiative von der wissenschaftlichen Begleitung durchgeführte Fallstudien. Diese Fallstudien basieren auf Interviews, die mit den Leiterinnen und Leitern der Vorhaben und anderen Akteuren im Übergangssystem der Standorte geführt wurden.



diese Vorarbeiten und ausgehend von unterschiedlichen Ausgangssituationen setzten sich die Vorhaben schwerpunktmäßig mit Anforderungen in den folgenden Handlungsfeldern auseinander:

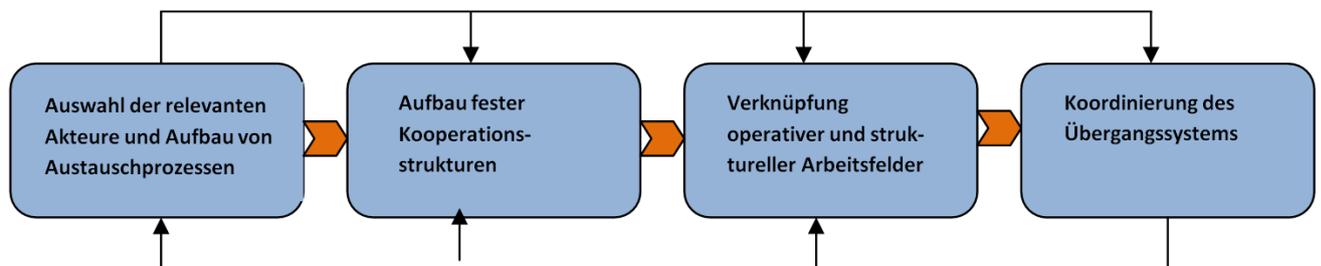
- Sie entwickelten Strukturen und Prozesse einer akteursübergreifenden Koordination und Kooperation.
- Sie schafften Transparenz zum Übergangsgeschehen und zur Angebotsstruktur des Übergangssystems (operative Arbeitsfelder).
- Sie starteten Interventionen zur Verbesserung dieser Angebotsstrukturen.

zierung der Vorhaben wurden meist auch die Arbeitsverträge der Mitarbeiter/innen der Koordinationsteams befristet. Das erschwerte es an einigen Standorten, Personen mit den gewünschten Qualifikationen und langjährigen Erfahrungen zu rekrutieren, und hatte z.T. eine hohe Personalfuktuation zur Folge. Soweit die Kommunen die Arbeit der Koordinationsteams mit eigenen Personalressourcen unterstützten, übertrugen sie den betreffenden Personen in der Regel auch die Leitung.

Die Teams wurden in vielen Fällen als Stabstellen oder Arbeitsgruppen entweder der Leitung der kommunalen Verwaltung oder der Leitung

Eine weitere Variante stellte die Ansiedlung des Koordinationsteams bei einem kommunalen oder „beliehenen“ Träger dar. Diese Träger verfügten in der Regel über gut qualifizierte Fachkräfte, vielfältige Kontakte und Kooperationsbeziehungen und gute Arbeitsstrukturen für die Aufgaben des Übergangsmanagements. Soweit diese Einrichtungen oder Träger selbst auch Anbieter von bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungen waren, gab es allerdings bei anderen Akteuren Zweifel an der für die Wahrnehmung von Koordinationsfunktionen erforderlichen Neutralität.

Umsetzungsschritte im Regionalen Übergangsmanagement



Im Folgenden werden zu diesen Schwerpunkten Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung der Förderinitiative skizziert.

Für den Aufbau von Strukturen und Prozessen des regionalen Übergangsmanagements wurden an den Standorten der Förderinitiative Koordinationsteams gebildet, die mindestens eine bis maximal vier Vollzeitstellen umfassten. Für die personelle Ausstattung dieser Teams wurde eine Kombination von sozialwissenschaftlichen Qualifikationen und politischen und Verwaltungserfahrungen angestrebt, um den vielfältigen und anspruchsvollen Anforderungen gerecht zu werden. Den Kombinationsmöglichkeiten von Qualifikationen und Erfahrungen waren allerdings durch die (geringe) Größe vieler Teams Grenzen gesetzt. Wegen der befristeten Finan-

von kommunalen Dezernaten oder Ämtern zugeordnet. Die Anbindung an der Spitze der Verwaltung (Oberbürgermeister/in, Landrat/Landrätin) signalisierte, dass dem Thema Übergangsmanagement eine hohe kommunalpolitische Bedeutung zugewiesen wird („Übergangsmanagement als Chefsache“). Die Anbindung an der Verwaltungsspitze wurde auch genutzt, um bei diesem Thema bestehende Konkurrenzen zwischen kommunalen Dezernaten oder Ämtern zu überwinden. Für eine Anbindung an Dezernate oder Ämter wurden unterschiedliche Ressorts gewählt: Sozialdezernate bzw. Dezernate für Schule, Kinder und Jugendliche, Ämter für Arbeits-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung, Jugendämter oder Bildungsbüros. Mit dem Ort der Anbindung gingen auch inhaltliche Schwerpunktsetzungen einher.

Als Orte des Austauschs und der Kooperation zwischen den Akteuren des Übergangssystems wurden Gremien eingerichtet:

- Eine erste Gremienvariante waren Koordinationsgremien, denen die Koordinationsteams zuarbeiteten, und in denen die wichtigen Akteure des Übergangssystems in der Regel durch Personen mit Leitungsverantwortung vertreten waren.
- Eine zweite Gremienvariante waren Beiräte, in denen die Akteure des Übergangssystems durch Vertreter/innen der Fachebene vertreten waren, und die die Arbeit der Koordinationsteams des regionalen Übergangsmanagements beratend unterstützten.



Die Bildung von Koordinationsgremien und Beiräten für das regionale Übergangsmanagement war mit einer Reihe von Schwierigkeiten konfrontiert:

- An allen Standorten gab es bereits Gremien, die Koordinations- und Kooperationsaufgaben im Übergangssystem erfüllten.
- Personen mit Leitungsverantwortung fühlten sich durch die Anforderungen der Mitarbeit in einer großen Zahl von Gremien überlastet. Auch hatten sie oft Zweifel an der Wirksamkeit der Arbeit dieser Gremien.
- Insbesondere Kammern und die Arbeitsagenturen standen einer Mitarbeit in neuen Koordinationsgremien z.T. deswegen ablehnend gegenüber, weil sie Koordination im Übergangssystem als ihre eigene, originäre Aufgabe ansahen.

Für die Arbeitsfähigkeit der Gremien und die Motivation ihrer Mitglieder war eine effektive Zusammenarbeit durch die Koordinationsteams ein

entscheidender Faktor. Ein zweiter Faktor war die Anbindung der Gremien bei einer Stelle mit administrativ-politischem Gewicht. Ein dritter Faktor waren durch das regionale Übergangsmanagement erzielte Fortschritte. Nur durch Ergebnisse konnte die erforderliche hohe Motivation der Akteure aufrechterhalten werden.

Regionales Übergangsmanagement ist auf politische Unterstützung angewiesen. Vor dem Hintergrund der schwierigen Finanzlage von Städten und Landkreisen gab es an vielen Standorten Diskussionen, ob regionales Übergangsmanagement überhaupt eine kommunale (Pflicht-) Aufgabe ist. Die Herstellung eines parteiübergreifenden Konsens für regionales Übergangsmanagement war eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Aufbaus des Übergangsmanagements.

Die Standorte der Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement sind wichtige Schritte beim Aufbau von Strukturen der Kooperation und Koordination, zur Herstellung von

Transparenz und zur Verbesserung der Angebotsstruktur gegangen. Es wird aber auch deutlich, dass neben den aufgebauten Kooperationen zwischen den Akteuren vor Ort auch die Zusammenarbeit mit der Landesebene eine entscheidende Rolle spielt. Regionales Übergangsmanagement ist zu einem entscheidenden Teil ein Bildungsthema und hier sind die Länder zuständig. Bei allen Hürden, die es bei einer systematischeren Zusammenarbeit von Kommune und Land zu überwinden gilt, kann festgehalten werden, dass von beiden Seiten die wichtige, koordinierende Rolle der Kommunen und Landkreise beim Aufbau Regionalen Übergangsmanagements gesehen wird.

Dr. Birgit Reißig
Dr. Frank Braun
Deutsches Jugendinstitut
Außenstelle Halle
Franckeplatz 1
06110 Halle
Tel.: 0345/68178-33
reissig@dji.de
www.dji.de