



Bundesverband e.V.

Schriftenreihe Theorie und Praxis 2009

Zwischen Schule und Arbeitswelt – Freie Träger im Lokalen Übergangsmanagement

*Arbeitshilfe zur strategischen Positionierung freier Träger
im Kontext eines Lokalen Übergangsmanagements*

***Zwischen Schule und Arbeitswelt –
Freie Träger im
Lokalen Übergangsmanagement***

***Arbeitshilfe zur strategischen Positionierung freier Träger
im Kontext eines Lokalen Übergangsmanagements***

Impressum

Herausgeber: AWO Bundesverband e.V.

Verantwortlich: Rainer Brückers, Vorstandsvorsitzender

Redaktion: Ragna Melzer, Referentin Jugendberufshilfe

Layout: Typografie Marx, Andernach

© AWO Bundesverband e.V. – Verlag –
Heinrich-Albertz-Haus
Blücherstr. 62/63
10961 Berlin
Telefon: 030 26309-0
Telefax: 030 26309-32599
Email: verlag@awo.org
<http://www.awo.org>

April 2009

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages oder Herausgebers.
Alle Rechte vorbehalten.

Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Vorwort

Die erfolgreiche berufliche und soziale Integration junger Menschen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nur durch das Zusammenwirken aller Beteiligten zu bewältigen ist. Dabei kommt der Gestaltung gelingender Übergänge von der Schule in den Beruf eine besondere Bedeutung zu. In der aktuellen Praxis wird der Berufseinstieg junger Menschen durch die nahezu unüberschaubare Zahl von oft isoliert nebeneinander stehenden Angeboten sowie durch die Menge der beteiligten Akteure teilweise eher behindert als unterstützt. Der daraus resultierende Handlungsbedarf, zu einer kohärenten und abgestimmten Ausrichtung der Angebotsstruktur im Übergang Schule–Beruf zu gelangen, wird sehr wohl erkannt. In der konkreten Umsetzung vor Ort sind jedoch noch viele Hürden zu überwinden.

Hier knüpft das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements an. Es zielt auf eine systematische Bündelung und Entwicklung der lokalen Aktivitäten im Übergangsfeld Schule–Beruf und basiert auf der verbindlichen Kooperation relevanter Akteure. Setzt man dieses Konzept konsequent um, verändern sich die Angebote in ihrer fachlichen und strukturellen Ausrichtung und werden letztlich durch ein neues Zusammenwirken der Akteure optimiert.

Die mit dem Lokalen Übergangsmanagement einhergehenden Veränderungen wirken sich auch auf die Arbeiterwohlfahrt aus, die sich als Wohlfahrtsverband und als Dienstleister im Übergangsfeld Schule–Beruf engagiert. Um auch unter den veränderten Bedingungen kompetent und erfolgreich agieren zu können, bedarf es einer grundlegenden Neuausrichtung ihrer Aktivitäten.

Die vorliegende Arbeitshilfe unterstützt die AWO–Träger der Jugendsozialarbeit bei ihrer strategischen Neupositionierung im Lokalen Übergangsmanagement und leistet einen Beitrag zur aktuellen fachpolitischen Debatte. Sie richtet sich an die Mitarbeitenden der AWO–Träger und an die Verantwortlichen in Kommunen, Schulen, Jugendhilfe, Wirtschaft, Verbänden, bei den Trägern der Grundsicherung und den Agenturen für Arbeit sowie an engagierte Bürgerinnen.¹

Die Arbeitshilfe erläutert zunächst das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements, Varianten seiner Ausgestaltung sowie die Funktion und Rolle freier Träger. Anschließend wird das praktische Vorgehen freier Träger bei der strategischen Positionierung beschrieben und auf die speziellen Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven der AWO–Träger im Lokalen Übergangsmanagement verwiesen.

Der praxisorientierten Leserin sei insbesondere die Einleitung sowie das Konzept Lokales Übergangsmanagement, die Kriterien zur Identifikation von Ansätzen Lokalen Übergangsmanagements sowie die Funktion und Rolle freier Träger empfohlen, bevor sie direkt zum Vorgehen bei der strategischen Positionierung freier Träger übergehen und bei Bedarf gezielt auf relevante Aspekte aus dem theoretischen Teil zurückgreifen kann.

Die Arbeitshilfe wurde in zwei Workshops des AWO Bundesverbandes e.V. auf der Grundlage eines Thesenpapiers diskutiert und weiterentwickelt. Beteiligt waren Kolleginnen aus AWO–Gliederungen und Einrichtungen der Jugendsozialarbeit sowie Expertinnen aus Kommunen, Wissenschaft, den Grundsicherungsstellen und der Bundesagentur für Arbeit. Den Gesamtprozess verantwortete Ragna Melzer, Referentin für Jugendberufshilfe im AWO Bundesverband e.V. in enger Kooperation mit Lutz Wende, OrganisationsBERATUNG Bornheim.

Wir danken allen Beteiligten, namentlich: Uwe Beier, Zentrum für Ausbildung und berufliche Qualifikation e.V. Oberhausen; Bert Butz, Projektträger des BMBF im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Bonn; Berndt de Boer, Geschäftsführer eurobrug GmbH, Berlin; Sven Deeken, wissenschaftliche

¹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich grundsätzlich auf die weibliche und die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Bezeichnung in männlicher Form verzichtet.

Begleitung von schulischer Berufsorientierung, Osnabrück; Inge Ettinger, AWO Service gGmbH des AWO Kreisverband Heinsberg e.V.; Dr. Heike Förster, Jugendamt Stadt Leipzig; Kai Frisch, AWO Landesverband Saarland e.V., Sozialpädagogisches Netzwerk (SPN) im Saarland, Homburg; Michael Goedeke, Koordinierungsstelle Ausbildung der Arbeitsstiftung Hamburg – Gesellschaft für Mobilität im Arbeitsmarkt mbH, Hamburg; Fritz Halfmeyer, AWO Unterbezirk Hamm-Warendorf; Thomas Hauf, Dezernat für Soziales, Jugend und Finanzen, Mainz; Herbert Jugel-Kosmalla, AWO Kreisverband Nürnberg e.V.; Klaus Kohlmeyer, ProBeruf e.V., Berlin; Dietmar Linne, Beschäftigungsförderung Göttingen kAÖR; Gerhard Lützenbürger, AWO Unterbezirk Hagen/Märkischer Kreis; Stephan Mochmann, AWO Bezirksverband Mittelrhein e.V.; Klaus Siegeroth, Bielefelder Jugendhaus; Manuela Sprechert, Regionales Übergangsmanagement – Bildungslandschaft Sächsische Schweiz-Osterzgebirge, Pirna; Uwe Vogt, Zentrale der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg; Jana Voigt, Regionales Übergangsmanagement, Leipzig; Ulrike Weidemann, AWO Kreisverband Wesel. e.V. und Sandra Weiser, AWO Jugendwerkstatt Elbe/Labe.

Rainer Brückers
Vorstandsvorsitzender

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Thesen zur Rolle freier Träger der Jugendsozialarbeit im Lokalen Übergangsmanagement	8
Einleitung	9
I Das Konzept Lokales Übergangsmanagement	12
I.1 Definition	12
I.2 Kommunale Rahmenbedingungen am Übergang Schule-Beruf	12
I.3 Strategische Ausrichtung	13
I.4 Akteure im lokalen Übergangsfeld	14
I.5 Lokales Übergangsmanagement als kohärentes Handlungskonzept	14
II Die Umsetzung des Konzepts Lokales Übergangsmanagement	15
II.1 Strukturelle Einbettung	15
II.2 Lokales Übergangsmanagement als Strategie sozialer Integrationsarbeit	16
II.3 Gestaltungsansätze	17
II.4 Institutionelle Ausrichtung	18
II.5 Kooperationsformen	19
II.6 Steuerung und Management	20
II.7 Kriterien zur Identifikation von Ansätzen Lokalen Übergangsmanagements	22
III Funktion und Rolle freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement	23
III.1 Funktion	23
III.2 Rolle	25
IV Strategische Positionierung freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement	27
IV.1 Ausgangspunkt	27
IV.2 Vorgehen	27
V Gestaltungsmöglichkeiten der AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement	30
VI Entwicklungsperspektiven der AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement	34
VI. 1 Erwartungen anderer Akteure des Lokalen Übergangsmanagements	34
VI.2 Herausforderungen für die AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement	34
VII Fazit	35
Anlagen	36
Literaturverzeichnis	43

Thesen zur Rolle freier Träger der Jugendsozialarbeit im Lokalen Übergangsmanagement²

- Die Kommune ist der Ort, an dem die Probleme beim Übergang junger Menschen von der Schule in den Beruf offenkundig werden. Sie hat die politische Legitimation und die Verantwortung dafür, im Rahmen der kommunalen Daseinsfürsorge gezielte Interventionen in diesem Bereich vorzunehmen.
- Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Angebote im Übergang Schule–Beruf zu koordinieren, kohärent aufeinander abzustimmen und in einer übergreifenden Strategie zusammenzuführen. Ein solcher Steuerungsansatz verändert die Angebots- und Kooperationsstrukturen vor Ort und wirkt direkt in die Arbeit freier Träger der Jugendsozialarbeit hinein.
- Das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements wurde bisher jedoch v.a. unter hoheitlichen Förder-, Finanzierungs- und Steuerungsaspekten diskutiert. Obwohl freie Träger entscheidend zur Ausgestaltung der kommunalen Daseinsfürsorge beitragen, werden deren Innovations-, Entwicklungs- und Gestaltungspotenziale für den Aufbau und die Umsetzung eines Lokalen Übergangsmanagements nicht ausreichend berücksichtigt bzw. von ihnen selbst nicht offensiv genug eingebracht.
- Werden freie Träger von Beginn an unter fachlichen und gestaltenden Aspekten in die anstehende Weiterentwicklung im Übergang Schule–Beruf einbezogen, erhöhen sich auch die Chancen, die damit einhergehenden Veränderungen lokaler Angebotstrukturen erfolgreich und weitgehend verwerfungsfrei in die Praxis umsetzen zu können.
- Freie Träger müssen aber auch beachten: Gilt das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements als ein wesentliches Steuerungs- und Gestaltungsinstrument für die Zukunft der Jugendsozialarbeit, so ist eine strategische (Neu-)Positionierung freier Träger zwingend erforderlich. Bewältigen sie diese Herausforderung nicht, schwächen sie nicht nur ihre künftige Marktposition sondern berauben sich zudem ihrer fachlichen und sozialpolitischen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten im Übergang Schule–Beruf.



© Gerhard Lützenbürger, AWO Unterbezirk Hagen/Märkischer Kreis

² Die Thesen waren Grundlage der Diskussion in den Workshops im November 2008/Januar 2009 und wurden zur vorliegenden Arbeitshilfe weiterentwickelt.

Einleitung

Politischer und fachlicher Hintergrund

Der Übergang junger Menschen von der Schule in den Beruf ist aufgrund demografischer, wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen wieder verstärkt in den Blick geraten. Unternehmen, Gewerkschaften und Verbände sowie Bundesregierung und Wissenschaft suchen nach Möglichkeiten, einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel wirksam zu begegnen.

In diesem Zusammenhang wird die Leistungsfähigkeit der Strukturen und Angebote am Übergang Schule–Beruf hinterfragt und auch die Förderung von bisher eher vernachlässigten Gruppen benachteiligter junger Menschen erfährt verstärkte Aufmerksamkeit. Die Kritik richtet sich dabei vor allem auf ein vermeintliches ‚Abschieben‘ dieser jungen Menschen in ein ineffizientes Übergangssystem und wird mit der Forderung nach der (Wieder-)Herstellung der integrierenden Wirkung von Schule sowie dualer bzw. schulischer Berufsausbildung verbunden.³ Das aktuelle Geschehen am Übergang Schule–Beruf ist zudem durch eine nahezu unüberschaubare Zahl von Programmen, Instrumenten und Projekten⁴ sowie eine Vielzahl von Akteuren gekennzeichnet, was zu einer strukturierten Unübersichtlichkeit dieses Feldes führt⁵.

Auch das Handlungsfeld Übergang Schule–Beruf selbst verändert sich:

- Methoden und Instrumente, die bisher vorrangig in der Jugendsozialarbeit entwickelt und angewandt wurden, werden zunehmend in schulische Formen der Übergangunterstützung einbezogen. Dies betrifft u.a. die Anwendung sozialpädagogischer Methoden in der schulischen Berufsorientierung sowie die Einführung praxisorientierter Konzepte an den Berufsschulen. Die Einsatzfelder des Instrumentariums der Jugendsozialarbeit erweitern sich, ohne dass die Träger der Jugendsozialarbeit in jedem Fall an der Umsetzung beteiligt sind.

- Jugendsozialarbeit kooperiert mit mehr Akteuren als bisher und ist in verschiedene institutionelle Kontexte eingebunden. Dies erfordert aus Sicht der Jugendsozialarbeit eine Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehungen und eine verstärkte Abstimmung und Vernetzung vor Ort.
- Instrumente und Maßnahmen der durch das SGB III und SGB II geförderten Jugendberufshilfe werden strikter an betrieblichen Übergangserfolgen ausgerichtet. Dies führt zu einer verstärkten berufspädagogischen bzw. –berufsbildenden Ausrichtung und damit zu einer relativen Schwächung allgemein bildender bzw. sozialpädagogischer Ansätze in der Jugendberufshilfe.
- Die aus der Vielfalt von lokalen Problemlagen und Kontexten entstehenden Herausforderungen im Übergang Schule–Beruf wurden mit immer neuen Instrumenten und Programmen beantwortet und führte letztlich zur bereits kritisierten Unstrukturiertheit des Feldes.

Neue Ansätze lokalen Handelns

Angesichts dieser Entwicklungen ist die Bündelung und kohärente Ausrichtung von Angeboten und Akteuren am Übergang Schule–Beruf nahe liegend und zwingend erforderlich. Da die klassischen Formen lokaler Abstimmung, zu denen die Arbeitsgruppen nach § 78 SGB VIII sowie weitere Formen entsprechend der Vorgaben im SGB II, III und VIII zählen, dieser Herausforderung nicht mehr gerecht werden, sind seit einiger Zeit weiterführende Ansätze in der Diskussion:

So fordert bspw. 2007 der Innovationskreis Berufliche Bildung des BMBF⁶, bestehende Programme bzw. Instrumente besser zu bündeln und zu koordinieren, statt immer neue einzuführen. Im Rahmen der so genannten Weinheimer Initiative 2007 wurde dazu ein erstes Konzept skizziert⁷,

³ vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008); Beicht, Friedrich, Ulrich (2008); Baethge Wieck (2008)

⁴ Je nach Systematik wurden ca. 130 bis 230 Programme bzw. Projekte gezählt. vgl. Wende/Würfel (2005); Wende (2006) sowie BBJ Consult AG (2008)

⁵ vgl. Anlage 1

⁶ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007)

⁷ vgl. Weinheimer Initiative 2007

auf dessen Basis sich 2008 die interkommunale „Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative“ gründete, der inzwischen ca. 20 Kommunen beigetreten sind. Zentrale Aspekte der Weinheimer Erklärung fanden zudem Eingang in die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ des BMBF-Programms „Perspektive Berufsabschluss“.⁸ Auch aktuelle Programme des BMFSFJ wie „Schulverweigerung – Die 2. Chance“ und „Kompetenzagenturen“, legen besonderen Wert auf eine regionale Einbettung und Abstimmung der Aktivitäten.⁹

Die durch diese Entwicklungen angestrebte Bündelung der lokalen Aktivitäten am Übergang Schule-Beruf verläuft in der Praxis bei weitem nicht gradlinig, sondern eher sprunghaft, teilweise widersprüchlich sowie regional völlig unterschiedlich. Dazu tragen nicht zuletzt die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure bei: So strebt bspw. die Bundesagentur für Arbeit ein durch sie zentralistisch strukturiertes Netzwerk an und präferiert dafür eine gesetzlich vorgegebene Form regionaler Abstimmung. Demnach sind auch die Jugendkonferenzen als Versuch der Bundesagentur für Arbeit einzuordnen, im Rahmen des SGB II (der ARGEn) netzwerkartig zu agieren. Im Gegensatz dazu versuchen insbesondere Akteure aus dem kommunalen Umfeld, Formen der Kooperation und Abstimmung vor Ort im Sinne eines Lokalen Übergangsmanagements zu entwickeln. Hinzu kommen landes- sowie bundesweite Bestrebungen, solche Ansätze zusammenzuführen und miteinander zu verzahnen.

Strategische Positionierung freier Träger

Die bisherigen Ansätze eines Lokalen Übergangsmanagements konzentrieren sich vorrangig auf den Aspekt einer kommunalen Koordinierung und damit auf die Ebene lokaler Politik- und Verwaltungsgremien. Die Perspektive von freien Trägern und Wohlfahrtsverbänden als lokale Akteure im Übergang Schule-Beruf findet dabei wenig Beachtung, obwohl gerade sie einen

wichtigen Beitrag zu Aufbau sowie zur Umsetzung eines Lokalen Übergangsmanagements leisten können.

Aufgrund der bereits angedeuteten Entwicklungen ist davon auszugehen, dass das Lokale Übergangsmanagement der zentrale Steuerungs- und Gestaltungsansatz der Zukunft ist. Freie Träger der Jugendsozialarbeit müssen ihre Rollen und Gestaltungsspielräume in diesem Konzept neu definieren und sich strategisch positionieren. Dabei geht es insbesondere um die Einmischung in lokale Abstimmungsprozesse, um die Sicherung und den Ausbau ihrer Geschäftsfelder sowie um das Einbringen ihrer spezifischen fachlichen Kompetenz. Ihre künftige Rolle im Lokalen Übergangsmanagement ist dabei auch unter dem Aspekt von Profilbildung und Lobbyarbeit zu beleuchten.

Die geforderte Neupositionierung ist eine strategische Herausforderung, der sich alle freien Träger, die sich im Übergang Schule-Beruf engagieren, stellen müssen. Tun sie dies nicht im erforderlichen Maße, schwächen sie nicht nur ihre künftige Marktposition sondern reduzieren auch ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Dieser Herausforderung stellt sich die Arbeiterwohlfahrt – als engagierter sozialpolitischer Akteur auf der lokalen, der Landes- und der Bundesebene und als erfahrener Träger von Angeboten am Übergang Schule-Beruf.

Die Arbeitshilfe „Zwischen Schule und Arbeitswelt – Freie Träger im Lokalen Übergangsmanagement“

- unterstützt die AWO-Träger der Jugendsozialarbeit in ihrer konkreten Arbeit vor Ort und leistet einen Beitrag zur aktuellen fachpolitischen Debatte.
- richtet sich an die Mitarbeitenden der AWO-Träger der Jugendsozialarbeit und an Verantwortliche in Kommunen, Schule, Jugendhilfe, Wirtschaft, Verbänden, an die Träger der Grundsicherung und die Agenturen für Arbeit sowie an engagierte Bürgerinnen.

⁸ vgl. www.perspektive-berufsabschluss.de

⁹ vgl. www.zweite-chance.eu/content/index_ger.html sowie www.kompetenzagenturen.de

- erläutert das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements, Varianten seiner Ausgestaltung sowie Funktion und Rolle freier Träger. Einzelne Aspekte werden in den farbig unterlegten Abschnitten vertieft.
- beschreibt das praktische Vorgehen freier Träger bei der strategischen Positionierung im Lokalen Übergangsmanagement und legt besonderes Augenmerk auf die Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven von AWO-Trägern.
- unterstützt durch Checklisten das Vorgehen bei der strategischen Positionierung.

Empfehlung für die praxisorientierte Leserin

Für einen ersten Überblick sind die Einleitung, das Konzept Lokales Übergangsmanagement (I.), die Kriterien zur Identifikation von Ansätzen Lokalen Übergangsmanagements (II.7) sowie die Funktion und Rolle freier Träger (III.) von besonderem Interesse. Dann kann direkt zum Vorgehen bei der strategischen Positionierung freier Träger (IV., V., VI.) übergegangen und bei Bedarf gezielt auf relevante theoretische Aspekte (I.-III.) zurückgegriffen werden.

I Das Konzept Lokales Übergangsmanagement¹⁰

I.1 Definition

Lokales Übergangsmanagement ist die kommunal verantwortete Bündelung und Abstimmung von Aktivitäten, die Herstellung von Transparenz und die Entwicklung und Anwendung gemeinsam vereinbarter Qualitätsstandards für den Bereich des Übergangs von der Schule in den Beruf. Dies meint mehr als einen fachlichen Informationsaustausch, sondern zielt auf die Sicherung der Rahmenbedingungen für einen gelingenden Übergang Schule–Beruf junger Menschen und baut auf einen gemeinsamen, zielgerichteten Arbeitsprozess aller beteiligten Akteure. Kommunale Koordination ist dabei eine dauerhafte Querschnittsaufgabe (vgl. Weinheimer Initiative 2007, S. 3ff.)

Kommunale Koordinierung, Regionales Übergangsmanagement oder Lokales Übergangsmanagement

Im Allgemeinen werden die drei Begriffe synonym angewandt. Sie beziehen sich jedoch auf unterschiedlich ausgerichtete oder strukturierte Sozialräume, in denen Übergänge von der Schule in den Beruf stattfinden, was zu unterschiedlichen Ausrichtungen führt:

„Kommunal“ bezieht sich vorrangig auf die politisch-administrative Dimension, während „lokal“ den unmittelbaren örtlichen Bezug herstellt.

Lokales Übergangsmanagement meint in diesem Sinne die Kooperation und Vernetzung der lokalen Akteursstruktur. Kommunale Koordination weist darüber hinaus und umfasst eine (kommunal-)politisch legitimierte umfassende Koordination aller lokalen Akteure und Initiativen im Bereich der beruflichen und sozialen Integration.

Regionales Übergangsmanagement reicht über das unmittelbare Gemeindegebiet (also den lokalen Fokus) hinaus und bezieht sich auf räumliche Ballungsgebiete z. B. in Landkreisen, in größeren Städten oder in so genannten Großräumen.

I.2 Kommunale Rahmenbedingungen am Übergang Schule–Beruf

Die Entwicklung von Konzepten Lokalen Übergangsmanagements¹¹ entstand im Kontext dynamischer Veränderungsprozesse, auf die sich die verantwortlichen Akteure im Übergang Schule–Arbeitswelt einstellen mussten und weiter einstellen müssen. Für Kommunen erwächst hieraus ein fragiles sozioökonomisches und förderpolitisches Umfeld, auf das sie in unterschiedlicher Weise zu reagieren haben (vgl. Kruse u.a. 2009):

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen bilden in Verbindung mit demographischen Entwicklungen immer neue Konstellationen auf dem Ausbildungsmarkt, denen bislang nur kurzfristig und reaktiv begegnet werden konnte.
- Die sich überschneidenden Zuständigkeiten am Übergang Schule–Arbeitswelt erscheinen teilweise rechtlich und begrifflich inkompatibel und ergeben eine unklar geregelte Basis kommunalen Handelns.
- Die Vielzahl von Förderprogrammen, die auf die lokale Ebene „herunter kommen“, erfordert eine lokale Abstimmung bei der Ausgestaltung der einzelnen Ansätze. Dabei ist nicht zu kritisieren, dass es unterschiedliche Förderprogramme gibt. Problematisch ist vielmehr die fehlende Transparenz bei ähnlichen Programmen unterschiedlicher Förderer, die mangelnde Anschlussfähigkeit, die fehlenden Qualitätskriterien sowie die Kurzfristigkeit und „Projektabhängigkeit“ der Entwicklungen insgesamt. Vor diesem Hintergrund wird auch die Wirksamkeit von Bundes- oder Landesprogrammen eingeschränkt, die die Initiierung und Erprobung, den Transfer

¹⁰ Die folgenden Darstellungen basieren auf der „Weinheimer Initiative 2007. Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung. Weinheim“ sowie der Expertise für das BMBF „Kommunale Koordinierung und Lokale Verantwortung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt“ an den Lutz Wende als Autor bzw. Redaktionsmitglied beteiligt war. Die Darstellung greift auf Entwürfe, Diskussionen und veröffentlichte Texte zurück und führt diese im Kontext der Gestaltungsmöglichkeiten freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement neu zusammen.

¹¹ Im Weiteren wird der Begriff „Lokales Übergangsmanagement“ benutzt. Allerdings ist die im Kasten vorgenommene Abgrenzung zu den Begriffen „Regionales Übergangsmanagement“ und „kommunale Koordinierung“ zu beachten.

- und einen verallgemeinerbaren Nutzen Erfolg versprechender Ansätze im Fokus haben. Es bedarf also sowohl auf der Ebene der „Förderer“ als auch auf der Ebene der „Programmnutzer“ einer verstärkten Abstimmung und Transparenz.
- Die verfestigten Strukturen sozialer Desintegration in Verbindung mit Bildungsversagen und unbewältigten Konflikten im privaten und schulischen Umfeld erfordern vielfach die Fokuserweiterung kommunaler Koordinierung auf die geschlechtlichen und psychosozialen Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen in einer Kommune. So ist Lokales Übergangsmanagement bspw. mit erheblichen geschlechtsspezifischen Unterschieden in den Berufseinmündungsverläufen konfrontiert, da vor allem für junge Mütter die Vereinbarkeit von Berufsausbildung und Kindererziehung nicht gegeben ist.
 - Der Aufbau systematischer Kooperations- und Koordinierungsstrukturen am Übergang Schule-Beruf wird durch den Verlust von Kooperationspartnerinnen (u.a. durch Schließung von Schulen, Wegbrechen von Unternehmen) sowie durch eine dynamische Veränderung der Trägerlandschaft konterkariert. In einer durch Konkurrenz und Überlebenskampf geprägten Bildungslandschaft kommt es umso mehr darauf an, dass das Lokale Übergangsmanagement bzw. dessen koordinierende Instanz über ausreichende Durchsetzungskraft verfügt, um inhaltliche und strukturelle Veränderungen durchsetzen zu können.

1.3 Strategische Ausrichtung

Lokales Übergangsmanagement ist eine Strategie, die darauf abzielt, „Strukturen zum Nutzen junger Menschen leistungsfähig zu gestalten“ (vgl. Weinheimer Initiative 2007, S. 3ff). Es strebt eine tief greifende Verbesserung der Qualität von Übergangswegen an. Dazu sind die aktuellen Defizite lokaler Integrationsansätze, wie bspw. mangelnde Verstetigung, fehlende Ressourcen sowie beschränkte Koordinierungskompetenzen dauerhaft zu überwinden. Benachteiligte junge Menschen, insbesondere sol-

che mit Migrationshintergrund, mit negativen Lern- und Schulerfahrungen, mit psychischen Problemen und Drogenproblemen sowie straffällig gewordene und sozial benachteiligte junge Menschen sind dabei besonders in den Blick zu nehmen.

Übergänge von der Schule in den Beruf

Folgende Möglichkeiten des Übergangs können unterschieden werden:

- duale Berufsausbildung,
- schulische Berufsausbildung,
- (fach-)hochschulische/universitäre Bildungsgänge sowie
- das Übergangssystem.

Grundlage dieser Unterscheidung ist die avisierte Einmündung in formal zertifizierte Angebote des dualen, schulischen und allgemein bildenden Bildungssystems.

In der Debatte zum Lokalen Übergangsmanagement geriet insbesondere das so genannte Übergangssystem in den Blick und in die Kritik. Diesem werden alle (Aus-)Bildungsangebote unterhalb einer qualifizierten Berufsausbildung zugeordnet, die zu keinem anerkannten Ausbildungsabschluss führen (vgl. Baethge/Wieck 2008).¹² Insofern stellt das Übergangssystem eine nicht abschlussorientierte Restgröße an Angeboten der beruflichen Förderung dar.

Diese Definition des Übergangssystems greift jedoch insofern zu kurz, als dass sie die Differenziertheit und Komplexität individueller Übergänge mit ihren vielfältigen Zugängen, Schleifen und Umwegen ausblendet und sich vielmehr auf die Vermittlung von Kompetenzen zur Aufnahme von Ausbildung und Beschäftigung beschränkt. Diese ausschließlich abschlussorientierte Fokussierung des Übergangssystems lässt die Besonderheit der Jugendphase außer Acht, in der gerade auch diese „Umwege“ möglich sein müssen, um eine angemessene individuelle Entwicklung und Sozialisation zu gewährleisten.

¹² Die Leistungsfähigkeit des Übergangssystems wurde u.a. im Bericht „Bildung in Deutschland“ (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006), im Nationalen Bildungsbericht 2008 (Arbeitsgruppe Bildungsberichterstattung 2008) sowie in der BIBB-Übergangsstudie (vgl. Bericht u.a. 2008) untersucht. Zum Übergangssystem werden i.d.R. das Berufsgrundbildungsjahr, Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, sowie die Einstiegsqualifizierung und Berufsfachschulen ohne Abschluss zugeordnet, z.T. werden aber auch Teilqualifizierungen und Praktika hinzugezählt.

Der hier verwendete Begriff des **Übergangsfeldes** bezieht sich auf den gesamten Prozess des Übergangs Schule–Beruf und die damit verbundenen Unterstützungsleistungen zur Integration in Ausbildung oder Arbeit. Das Übergangsfeld umfasst die allgemeinbildenden Schulen als ‚abgebende Stellen‘ und den Übergang an der ersten Schwelle ebenso wie die beruflichen Schulen als Anbieter von Berufsbildungsdienstleistungen, die Maßnahmen der beruflichen Integrationsförderung der Agentur für Arbeit, der Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende und der Jugendhilfe sowie die Betriebe als ‚aufnehmende Stellen‘ in Bezug auf die Integration in duale Ausbildung und auf den Übergang in das Erwerbsleben an der zweiten Schwelle.

Lokales Übergangsmanagement versteht sich als zielorientierte Gestaltung des differenzierten Übergangsfeldes Schule–Beruf vor Ort. Es zielt darauf ab, geeignete Wege in diesem Übergang zu finden und die dafür notwendige Angebotsstruktur zu gewährleisten. Dies ist eine zentrale Aufgabe kommunaler Daseinvorsorge und bedarf umfassenderer Ansätze einer lokalen Berufsintegrationspolitik, als sie bisher realisiert wurden. Einer kommunalen Koordinierung wird ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung lokaler Bildungsmöglichkeiten und Übergangsbedingungen ins Erwerbsleben zugesprochen. Dazu sind auf kommunaler Ebene Verantwortungsgemeinschaften zu bilden, die sich über die aktuelle Situation im Übergangsfeld Schule–Beruf austauschen und sich gemeinsam den Problemen stellen. Diese Verantwortungsgemeinschaft im Lokalen Übergangsmanagement sollte den Charakter einer „Entwicklungspartnerschaft“ annehmen, die sich aus Fördernden, Rahmensetzenden und Beratern zusammensetzt.

1.4 Akteure im lokalen Übergangsfeld

Lokales Übergangsmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, an der viele Akteure beteiligt bzw. einzubinden sind:

- kommunale Mandatsträger, parlamentarische Gremien
- allgemeinbildende Schulen, berufsbildende Schulen sowie Hochschulen
- Jugendliche und ihre Eltern
- Betriebe, Innungen, Kammern und kommunale Wirtschaftsförderung

- Gewerkschaften, Verbände
- Kommunen, Gebietskörperschaften
- Agentur für Arbeit, Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende
- Jugendämter, kommunale und freie gemeinnützige Träger und Einrichtungen der Jugendhilfe, der Jugendsozialarbeit, der Jugendberufshilfe sowie Bildungsträger
- Beratungseinrichtungen, Initiativen und Projekte
- Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Migrantinnenorganisationen und engagierte Bürgerinnen

1.5 Lokales Übergangsmanagement als kohärentes Handlungskonzept

Lokales Übergangsmanagement versteht sich als akteursübergreifender, zielorientierter Qualitätssicherungs-, Reflexions- und Innovationsprozess, der sich zu einem kohärenten lokalen Handlungskonzept verdichtet. Auf der Grundlage von Daten und Berichten werden Problemfelder identifiziert und Lösungen entwickelt. Die Entwicklungsstrategien basieren auf einer gemeinsamen Vorstellung zur Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf (im optimalen Fall auf einem gemeinsamen Leitbild), einer daraus abgeleiteten übergreifenden Integrationsstrategie sowie auf der kohärenten Ausrichtung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der lokalen Angebotsstruktur. Das Handlungskonzept ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch:

- die Orientierung an einem vollständigen Handlungsmodell,
- eine verbindliche Kooperation der Akteure und Koordinierung der Aktivitäten,
- einen Qualitätsentwicklungsprozess und eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung,
- die qualifizierte Umsetzung und Weiterentwicklung der Instrumente des Übergangsfeldes.

Die gemeinsamen Vorstellungen zur Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf stehen dabei nicht am Anfang des Zusammenwirkens im Lokalen Übergangsmanagement. Sie entwickeln sich vielmehr im Zuge einer kontinuierlichen Zusammenarbeit und systematischen Reflexion der bisherigen Angebotsstruktur und deren Leistungsfähigkeit. In diesem Sinne stellt das Lokale Übergangsmanagement auch einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess aller Beteiligten dar.

II. Die Umsetzung des Konzepts Lokales Übergangsmanagement

Anknüpfend an das zuvor beschriebene Konzept des Lokalen Übergangsmanagements werden nun verschiedene Varianten der Umsetzung und lokalen Ausgestaltung diskutiert.¹³ Inwieweit die Spielräume für die Gestaltung des lokalen Konzepts tatsächlich erkannt und genutzt werden, ist von der konkreten Konstellation der Akteure und den jeweiligen Schwerpunkten vor Ort abhängig.

II.1 Strukturelle Einbettung

Lokales Übergangsmanagement vollzieht sich über eine **aktive Netzwerkarbeit** und zielt auf:

- die Schärfung des Problembewusstseins für Scheitern und Ausgrenzung im Übergang Schule-Beruf,
- die Bestandsaufnahme von Strukturen und Angeboten sowie die Transparenz bezüglich der Zuständigkeiten und Aufgaben der Akteure,
- die Qualitätsentwicklung vorhandener Förderstrukturen und Bildungsangebote,
- die gezielte Planung, Koordinierung und Realisierung funktionierender Übergänge in das Ausbildungs- und Erwerbssystem und nicht zuletzt auf
- die Sicherstellung und Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitswelt-, Berufs- und Studienorientierung.

Lokales Übergangsmanagement weist damit weit über die Abspracheformen der Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII hinaus und ist Resultat eines öffentlichen Abstimmungsprozesses zwischen den Akteuren des Übergangsfeldes und den damit verbundenen Handlungsfeldern.

Dem Konzept des Lokalen Übergangsmanagements liegt zudem ein Verständnis gemeinschaftlicher Verantwortung zugrunde, das sich in einem Leitbildprozess (als Konsens zwischen den Akteuren und daraus abgeleiteten operationalisierten Handlungszielen) niederschlägt und auf die lokale Ebene angepasst werden muss.

Dieses **Leitbild** sollte mindestens drei zentrale Bekenntnisse umfassen (vgl. Kruse u.a. 2009):

- Zentrale Akteure übernehmen gemeinschaftliche Verantwortung.

- Das Recht auf gesellschaftliche Teilhabe ist unteilbar.
- Ein qualifizierter Übergang in die Arbeitswelt muss auch zur persönlichen Emanzipation junger Menschen beitragen.

Auf lange Sicht geht es beim Lokalen Übergangsmanagement um ein von allen Akteuren getragenes kommunales Gesamtkonzept von Bildung und Entwicklung, zu dessen Umsetzung sie mit ihren spezifischen Angeboten beitragen. Demzufolge ist auch das formulierte Leitbild des Lokalen Übergangsmanagements in das Gesamtkonzept von Bildung und Entwicklung junger Menschen in der jeweiligen Kommune einzubinden¹⁴.

Das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements basiert auf übergreifenden Integrationszielen. Es zielt darauf ab, jegliche Formen der (Selbst-) Ausgrenzung junger Menschen zu vermeiden, ihre Eigenverantwortung zu stärken und ihnen eine vollständige soziale und Erwerbsteilhabe zu ermöglichen. Unter Berücksichtigung der geschlechts-, kultur- und schicht-spezifischen Voraussetzungen der jungen Menschen ist das Motto „Niemand darf verloren gehen!“ eine zentrale Zielorientierung und gleichzeitig ein wichtiger Indikator für erfolgreiche Projektarbeit, der differenziert und konkretisiert auch zum Gegenstand von Wirksamkeitsanalysen gemacht werden sollte. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass schon allein die lückenlose Versorgung der jungen Menschen – und sei es durch die Zuweisung zu ‚irgendeiner‘ Maßnahme – zum Kriterium der Zielerreichung wird.

Zusammenfassend ist also ein **kohärentes und belastbares Handlungsmodell** zu entwickeln, nach dem die Akteure in einer Verantwortungs-gemeinschaft verbindliche Kooperationsbeziehungen eingehen und die vorhandenen Ressourcen zu einem lokalen Bildungs- und Übergangssystem bündeln. Es zielt auf messbare und nachhaltige Übergangserfolge aller Jugendlichen einer Kommune. Das vor Ort vorhandene Wissen über den erfolgreichen Umgang mit Benachteiligungen ist kontinuierlich in dieses Konzept einzusteuern. Zugleich ist die Ausweitung handlungsbezogenen Wissens in diesem Feld anzuregen.

¹³ Anmerkung der Verfasserin: die nachfolgende Darstellung basiert auf der Auswertung diverser lokaler Konzepte (vgl. Kruse u.a. 2009)

¹⁴ Vgl. Diskussionspapier des Deutschen Vereins e.V. zum Aufbau Kommunaler Bildungslandschaften (2007). Dieses wird derzeit u.a. hinsichtlich des Übergangs Schule-Beruf überarbeitet.

II.2 Lokales Übergangsmanagement als Strategie sozialer Integrationsarbeit

Lokales Übergangsmanagement setzt an den Übergangsbioografien junger Menschen an und greift überall dort ein, wo sich eine Gefährdung des Übergangs Schule–Beruf abzeichnet. Aus Sicht der jungen Menschen ist dieser Übergang eine mit Komplikationen und Brüchen versehene biografische Periode, die einer begleitenden und lebensweltnahen Unterstützung bedarf.

Die Koordinierung des Übergangs Schule–Beruf im Lokalen Übergangsmanagement vollzieht sich auf der Grundlage der unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen von Bildungs-, Jugend- und Arbeitsmarktpolitik. Dazu gehören neben den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII auch die Bundes- und Ländergesetze zum (Berufs-)Bildungswesen sowie eine Vielzahl nachgeordneter Regelungen. Folgt das SGB II dem Anspruch einer schnellen Vermittlung und dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung (Fördern und Fordern), hat das SGB III über den Vermittlungsfokus auch das Prinzip des Arbeitsmarktausgleichs und der Beschäftigungssicherung zu berücksichtigen. Das SGB VIII wiederum ist ein sozialpädagogisch ausgerichtetes Gesetz, das auf die Gewährleistung einer möglichst gelungenen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen ausgerichtet ist. Diese drei Handlungslogiken sind nicht immer und vollständig kompatibel, was neben einer institutionellen Konkurrenz auch eine Versäulung der Maßnahmen im Übergangsfeld nach den jeweiligen Leistungsgesetzen zur Folge hatte. Wenn also im Lokalen Übergangsmanagement von Kooperation und Verzahnung gesprochen wird, geht es nicht um die Unterordnung unter eines dieser drei Leistungsgesetze sondern um deren Verknüpfung auf der fachpraktischen Ebene (z. B. durch die strukturelle Verankerung von Schulsozialarbeit als gemeinsame Aufgabe von Schule und Jugendhilfe).

Lokales Übergangsmanagement beginnt frühzeitig in der schulischen Berufsorientierung und zielt darauf ab, die für den Übergang notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, zu fördern und zu unterstützen. Für die Einbezie-

hung der Schulen sind Vereinbarungen zu Qualität, Innovation und Kooperation zu treffen. Es setzt sich am Einstieg in die duale wie schulische Berufsausbildung als auch am Zugang zum so genannten Übergangssystem fort und unterstützt den Einstieg in das Berufsleben. Die gezielte Koordination der einzelnen Übergangsverläufe von der Schule in den Beruf ist dabei die eigentliche fachpraktische Aufgabe aller Akteure.

Lokales Übergangsmanagement darf sich weder auf die Förderung benachteiligter junger Menschen reduzieren noch darf es diese aus dem Blick verlieren, wenn es sich prinzipiell auf alle jungen Menschen bezieht. Trotz der Verfestigung der Lebenslagen bestimmter Risikogruppen ist die Entstehung sozialer Benachteiligungen ein komplexer Prozess, der unterschiedliche Gruppen von Jugendlichen betreffen kann. Deshalb ist die Entwicklung von Benachteiligungen und die Erfahrungen bei deren Vermeidung bzw. Korrektur genau zu beobachten und jeweils in erneuerte Handlungsprogramme umzusetzen. Dies gilt insbesondere für den Zusammenhang von Armut und Bildung, in den offenbar viele der Prozesse des ‚Benachteiligtwerdens‘ und seiner sozial-räumlichen Konzentration eingelagert sind.

Ausbildungsreife und Berufsorientierung

Im Kontext des so genannten Ausbildungspaktes wurde 2006 ein Katalog¹⁵ verabschiedet, der Kriterien für eine vorhandene bzw. eine fehlende „Ausbildungsreife“ auflistet. Dabei wird unterschieden zwischen:

Ausbildungsreife: allgemeine Merkmale zur Bildungs- und Arbeitsfähigkeit und die Mindestvoraussetzung für den Einstieg in die berufliche Ausbildung,

Berufseignung: Voraussetzung für die jeweils geforderte berufliche Leistungshöhe in Bezug auf ein bestimmtes Berufsfeld;

Vermittelbarkeit: wenn bei gegebener beruflicher Eignung die Vermittlung in eine entsprechende Ausbildung oder berufliche Tätigkeit nicht durch Einschränkungen erschwert oder verhindert wird. Solche Einschränkungen können marktabhängig

¹⁵ vgl. Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs – Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife 2006

und betriebs- bzw. branchenbezogen bedingt sein, sie können aber auch in der Person selbst oder ihrem Umfeld liegen.¹⁶

Unter *Ausbildungsreife* sind demnach allein diejenigen Fähigkeiten und Arbeitstugenden zu zählen, die für alle Ausbildungsberufe wichtig sind, gleichgültig, ob es sich um eine besonders anspruchsvolle oder um eine weniger anspruchsvolle Ausbildung handelt. Sind Fähigkeiten nur für bestimmte Berufe wichtig, gehören diese zur berufsspezifischen Eignung. So kann jemand durchaus ausbildungsreif sein, auch wenn er für einen bestimmten Beruf nicht geeignet ist. Unter *Ausbildungsreife* sind nur solche Aspekte zu subsumieren, die schon bei Beginn der Ausbildung vorhanden sein müssen. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erst während der Ausbildung erworben werden sollen, gehören nicht dazu.

Vor diesem Hintergrund kommt der frühzeitigen beruflichen Orientierung junger Menschen eine besondere Bedeutung zu. Im Ergebnis des 2007 abgeschlossenen BMBF-Programms: „Schule-Wirtschaft/Arbeitsleben“ wurden „fünf Essentials für eine erfolgreiche Arbeitswelt-, Berufs- und Studienorientierung“ formuliert:¹⁷

- Berufswahl wird als Prozess verstanden;
- Jugendliche werden in ihrer Selbständigkeit und Eigenverantwortung gestärkt;
- Jugendliche agieren als handelnde Subjekte, Lehrkräfte als Moderatorinnen;
- Arbeitswelt-, Berufs- und Studienorientierung erfolgt fächerübergreifend und wird als Aufgabe der gesamten Schule verstanden (Schulprogramm);
- Schule vernetzt sich und kooperiert mit Partnerinnen.

Berufsorientierung sowie die Erlangung von Ausbildungsreife sind mit einem individuellen Lernprozess verbunden, der im schulischen Alltag gewährleistet werden muss. Verläuft dieser positiv, kann bei den Jugendlichen von einer ausreichenden Ausbildungsreife ausgegangen werden.

II.3 Gestaltungsansätze

Lokales Übergangsmanagement umfasst zwei Gestaltungsansätze, denen entsprechende personen- und maßnahmenbezogene Instrumente zuzuordnen sind:

- die individuelle Übergangsbegleitung und
- die strukturelle Koordinierung der Übergangsaktivitäten.

Individuelle Übergangsbegleitung bezieht sich auf die Unterstützung des Einzelfalls, also auf alle direkten individuellen Hilfen und Unterstützungsformen, die zur Erreichung des Übergangs in Beruf und Arbeitswelt benutzt werden. Individuelle Übergangsbegleitung wird häufig durch Case-Management, Patensysteme sowie Formen der Berufsorientierung, im Sinne von informierenden, praxisbezogenen und beratenden bzw. orientierenden Angeboten¹⁸ umgesetzt. Durch verbesserte Zuweisungsformen in einzelne Angebote wird versucht, den individuellen Übergang Schule-Beruf zielgerichtet und effektiv zu gestalten. Dabei wird auf die bestehende Angebotsstruktur am Übergang Schule-Beruf zurückgegriffen. Die Verbindlichkeit der individuellen Unterstützungsformen lässt sich daran messen, inwieweit tatsächlich Zugänge und damit Integrationswege gewährleistet werden können und auf welcher übergreifenden Grundlage die „Zuweisung“ in einzelne Angebote erfolgt.

Die **strukturelle Koordinierung der Übergangsaktivitäten** weist über die unmittelbaren, individuellen Begleitformen hinaus. Um tatsächlich die für den Übergang notwendigen Angebote und Unterstützungsformen in ausreichender Form sowie zeitnah nutzen zu können, muss der Prozess ihrer Entstehung und ihrer Kombination ebenfalls gesteuert werden. Die strukturelle Koordinierung der Übergangsaktivitäten zielt auf die quantitative und qualitative Gestaltung des Angebots und die gezielte Kooperation der Akteure ab. Die entsprechende Ausgestaltung von Maßnahmen ermöglicht eine gezielte Arbeitsteilung über das gesamte Übergangsmanagement hinweg. Damit sie ineinander greifen, müssen sie sinnvoll miteinander kombiniert werden, auch wenn eine inhaltlich und instrumentell abgestimmte Maßnahmeplanung einzelner Leistungsträger und/

¹⁶ vgl. ebd.

¹⁷ vgl. Famulla (2004)

¹⁸ vgl. Kahlert/Mansel (2007), S. 156

oder Einrichtungen in der Praxis schwer umzusetzen ist. In der strukturellen Koordinierung von Unterstützungsangeboten liegt eine eindeutig steuernde und gestaltende Komponente. Sie zielt weniger auf die direkte unmittelbare Beeinflussung bzw. Anweisung zur Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sondern setzt auf eine kohärente Ausrichtung der lokal vernetzten Angebots- und Akteursstruktur.

Im Lokalen Übergangsmanagement bedingen sich letztlich beide Gestaltungsansätze gegenseitig. Ziel ist es, von einer individuell orientierten Übergangsbegleitung zur Gestaltung fördernder Entwicklungsbedingungen für junge Menschen zu gelangen. Im Sinne einer übergreifenden Steuerung der Übergangsaktivitäten geht es daher um die Einbettung der jeweiligen Unterstützungsleistung in eine fördernde Gesamtstruktur und die Ausrichtung des unmittelbaren fachlichen Unterstützungsansatzes einer Maßnahme auf das übergreifende Integrationsziel.

Individuelle und/oder strukturelle Förderung?

Bei der Erhöhung von Integrationschancen junger Menschen scheinen individuelle und strukturelle Ansätze eher zu konkurrieren als dass sie als sich ergänzende Ansätze verstanden werden. Während individuelle Ansätze stärker die Leistungsfähigkeit des Einzelnen betonen und daraus dessen soziale Stellung ableiten, fokussieren strukturelle Ansätze auf die soziostrukturellen Barrieren im Bildungsverlauf. In den derzeit vorgeschlagenen Maßnahmen zur Reduktion von Bildungsungleichheit wird vorrangig auf Formen der individuellen Förderung sowie erhöhter individueller Bildungsanstrengung gesetzt. Strukturelle Veränderungen des Bildungssystems wie bspw. die Einführung von Ganztagschulen oder die Verlängerung der gemeinsamen Schulzeit aller Kinder über die vierte Klasse hinaus werden dagegen eher zurückhaltend vorgenommen.

Müller-Benedikt verweist in einer Untersuchung (2007) auf die unterschiedlichen Wirkungen von Veränderungen; je nachdem, ob sie an

einer individuellen Förderung oder auf der strukturellen Ebene ansetzen. Demnach seien Veränderungen in den Schulstrukturen aussichtsreicher als intensive Formen der individuellen (Früh-)Förderung. „Folglich bewirkt eine Veränderung des sekundären sozialen Effekts (Abbau der strukturellen Barrieren) eine mehr als doppelt so große Steigerung des Schulerfolgs wie eine Veränderung des primären sozialen Effekts (individuelle Förderung).“¹⁹ „Insbesondere die Aufhebung der Versäulung des Schulsystems kann den sekundären sozialen Effekt der sozialen Ungleichheit des Schulerfolgs beträchtlich mindern.“²⁰ Eine alleinige Konzentration auf individuelle Förderung zum angeblichen Leistungsausgleich reproduziert i.d.R. das Grundverhältnis sozialer Ungleichheit auch in den (Berufs-)Bildungsprozessen.²¹ Daher ist eine strukturell ausgerichtete Grundrichtung bei Reformen des Bildungssystems vorzuziehen.

II.4 Institutionelle Ausrichtung

Lokales Übergangsmanagement kann **zum einem** von der **Institution Schule** her gedacht und anknüpfend an deren Bedingungen gestaltet und ausgerichtet werden. Die Ansätze des Übergangsmanagements werden hier an der „Abgabe“ bzw. Überführung in das Berufssystem orientiert. Sie zielen auf eine Verbesserung des Einstiegs in die Berufsausbildung bzw. des Übergangssystems. Schulische Aktivitäten fokussieren dabei nicht nur auf den unmittelbaren Übergang nach Beendigung der allgemeinbildenden Schule, sondern versuchen präventiv die Aufnahme in das berufliche Ausbildungssystem zu erleichtern, bspw. durch Kooperationen mit der Berufsberatung der Agentur für Arbeit, Betrieben, Bildungsträgern, Krankenkassen und anderen Partnern, durch Angebote zur Berufsvorbereitung an berufsbildenden Schulen sowie durch übergreifende Konzepte der Berufsorientierung.

Zum anderen kann das Lokale Übergangsmanagement am **Berufs- bzw. Erwerbssystem** und dessen spezifischen Anforderungen orientiert werden. Hier wird auf die konkreten Einstiegsbedingungen in Ausbildung und Beschäftigung und

¹⁹ Müller-Benedikt 2007: S. 628f

²⁰ ebd.: S. 637

²¹ vgl. Christe, Reisch, Wende 2008

in Angebote des so genannten Übergangssystems fokussiert. Dieser Ansatz rekurriert auf Instrumente, Verfahren und Institutionen der Arbeitsmarktpolitik und der Jugendberufshilfe. Im Mittelpunkt stehen strukturelle und individuelle Hemmnisse bei der Aufnahme von Ausbildung und Erwerbsarbeit sowie in der Jugendberufshilfe auch die Unterstützung der individuellen Sozialisation junger Menschen. Die Aktivitäten sind nahe an den Bedingungen der Ausbildung bzw. der beruflichen Sozialisation orientiert und zielen auf die Erlangung eines Ausbildungsabschlusses. Dies kann durch die Vermittlung in Betriebe oder durch eine Kooperation mit den Betrieben bei der Durchführung (z. B. ausbildungsbegleitende Hilfen) oder der eigenständigen Durchführung einer Ausbildung (z. B. Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen – BAE) geschehen. Maßnahmen zur Berufsvorbereitung zielen in gleicher Weise auf die Zuführung in Ausbildung ab.

Die beschriebenen unterschiedlichen Ausrichtungen führen zu jeweils anderen Akteurskonstellationen und Schwerpunktsetzungen im Lokalen Übergangsmanagement. Während die schulische Variante die Schule selbst, die Kooperation mit Betrieben und die Berufsberatung der Agentur für Arbeit als Partner im Blick hat, rückt der berufsorientierte Ansatz stärker Betriebe und andere Träger der Ausbildung und beruflichen Qualifizierung in den Fokus.

Abstimmung zwischen den Bildungssystemen

Eine Ursache für die kritische Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Schulabgängerinnen liegt darin, dass die Anforderungen an einen allgemein bildenden Schulabschluss und die Anforderungen an das Wissen zur Aufnahme einer Ausbildung in der Regel nicht (mehr) aufeinander abgestimmt sind. Dies wird u.a. mit einer unzureichenden Kommunikation und Zusammenarbeit von allgemein bildenden und berufsbildenden Systemen begründet. Beide haben nur unzureichende Kenntnis über Arbeit, Voraussetzungen und Bedingungen des jeweils anderen Systems. Dieser Befund zeigt sich auch im Verhältnis von Schulen und Betrieben.

Die deshalb notwendige bessere Abstimmung zwischen den Bildungssystemen darf aber nicht dazu führen, dass die notwendigen Differenzen

und Gegensätze zwischen humanistischem Bildungsanspruch und ökonomisch geprägten Bildungsanforderungen verwischt werden. Während die allgemein bildenden Schulen berufs- und erwerbsübergreifende sowie gesellschaftlich emanzipatorische Bildung vermitteln, werden in der beruflichen Ausbildung auch branchen- bzw. betriebsspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen vorausgesetzt. Diese müssen nicht immer deckend sein, sondern bilden ein gesellschaftliches Spannungsverhältnis, das immer wieder politisch ausgehandelt werden muss. Ein Verzicht auf diesen kritischen Bildungsimpuls ist gesellschaftlich und politisch nicht zu akzeptieren.

II.5 Kooperationsformen

Entscheidend für die institutionelle und fachliche Ausrichtung des Lokalen Übergangsmanagements ist die Wahl der Kooperationsform zwischen den Akteuren. Grundsätzlich lassen sich zwei Kooperationsformen feststellen, die in der Praxis durchaus auch als Mischformen auftreten können: ein netzwerkbasierter Ansatz und der Ansatz der institutionellen Verzahnung von zumeist öffentlichen Akteuren.

Der **Netzwerkansatz** bezieht alle relevanten Akteure in die Entwicklung des Übergangsmodells ein. Dieser Ansatz ist geprägt durch die Freiwilligkeit der Beteiligung aber auch durch das intensive Werben um eine Beteiligung. Moderation und Abstimmung innerhalb des Netzwerkes benötigen eine hohe Verbindlichkeit, um die Entscheidungen tatsächlich umsetzen zu können.

Netzwerke im Lokalen Übergangsmanagement

Netzwerke sind akteursbezogene Beziehungsgeflechte, die einer eigenen Dynamik und einem spezifischen Sinnzusammenhang unterliegen. Netzwerke verfügen weder über Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Mitgliedern noch über eine hierarchische Gliederung. Ihr Institutionalierungsgrad ist gering. Netzwerke sind im Vorfeld verbindlicher Kooperationsbeziehungen angesiedelt. Ihre interne Kooperation ist durch Verhandlung geprägt. Leistungsfähigkeit und Grenzen von Netzwerken bestimmen sich durch deren Struktur und die Form des Zusammenwirkens.

In Netzwerken des Lokalen Übergangsmanagements ist das Handeln der Akteure idealerweise direkt aufeinander bezogen und auf eine übergreifende Strategie zur Gewährleistung des Übergangs Schule-Beruf ausgerichtet. Zur Umsetzung dieser Strategie ist die Zuordnung von Teilaufgaben zu einzelnen Akteuren des Netzwerks erforderlich.

Netzwerke im Lokalen Übergangsmanagement können auf der Maßnahmenebene und/oder auf der Strukturebene agieren. Bei Ersteren geht es häufig um Informations- und Abstimmungsnetzwerke, die v.a. auf eine fachliche Kohärenz ausgerichtet sind. Netzwerke auf der Strukturebene haben eine langfristige Gestaltung des lokalen Übergangsfeldes zum Gegenstand. Dies erfordert stabile, belastbare Netzwerke, die auch auftretende Interessengegensätze ausgleichen können. Sie müssen die Akteure auf der Grundlage eines gemeinsamen Arbeitsprogramms konkret und verbindlich einbeziehen und gemeinsame Arbeitsformen entwickeln.

Nicht zuletzt muss ein adäquater Umgang mit der Konkurrenz einzelner Akteure im Übergangsfeld gefunden werden. Da es hierbei auch um die Verteilung von (monetären) Ressourcen geht, stellt sich ein hoher Anspruch an das Netzwerkmanagement. Idealerweise wird dieses durch eine **neutrale Instanz** ausgeübt, die keine unmittelbaren Eigeninteressen verfolgt und zugleich professionell agiert. Hier sind in der Praxis jedoch die größten Schwierigkeiten zu beobachten.

Trägern der Jugendberufshilfe können ihre Erfahrungen aus den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII gezielt in den Aufbau und die Gestaltung von Netzwerken im Lokalen Übergangsmanagement einbringen.

Im Modell der **institutionellen Verzahnung** arbeiten vorrangig Bereiche der öffentlichen Hand zusammen und stimmen sich in ihrem Vorgehen ab. Dabei geht es um Verzahnung von Verfahren und Abläufen und um die direkte Steuerung von Strukturen und Prozessen. Dieser Ansatz impliziert zumeist Veränderungen in der teilweise übergreifenden Verwaltungsstruktur und den jeweiligen Handlungslogiken.

Unabhängig von diesen beiden Ansätzen werden zur Realisierung des Lokalen Übergangsmanage-

ments eindeutige Abstimmungs- und Steuerungsregeln benötigt. Dies betrifft die interne Entscheidungsfindung ebenso wie die strategische und organisatorische Steuerung sowie die Initiierung von Zielfindungs- und Entscheidungsprozessen. Diese Regeln müssen für alle beteiligten Akteure transparent und nachvollziehbar sein. Sie müssen Chancengleichheit bei Artikulation und Einflussnahme auf die Handlungsprogramme gewährleisten, die Beteiligung von Zielgruppen ermöglichen und ein ausgewogenes Verhältnis von Mediation und Moderation enthalten.

Auch wenn das hier dargestellte Konzept eines Lokalen Übergangsmanagements Netzwerke als die angemessene Kooperationsform präferiert, gewährleisten Netzwerke nicht per se eine bedarfsgerechte Abstimmung und Koordinierung unterschiedlicher Leistungen und Bildungsressourcen vor Ort. Dies setzt vielmehr ausreichende Management- und Moderationskompetenzen voraus. Dabei geht es insbesondere um die Bildung von Gremien in angemessener Größe und Zusammensetzung, die Thematisierung wichtiger Fragestellungen und die Entwicklung einer verlässlichen Informations- und Kommunikationskultur. Eine kontinuierliche Prozessdokumentation, ein Berichtswesen und Öffentlichkeitsarbeit tragen erheblich zur Verbesserung der Übergangsbedingungen in einer Kommune bei und steigern das Engagement und die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen der lokalen Netzwerkakteure.

Der Zusammenschluss von Akteuren zu einem Netzwerk alleine schafft also noch kein höheres Problemlösungspotenzial. Entscheidend ist die Zusammensetzung der Akteure nach solchen Ressourcen und Kompetenzen, die zur Lösung lokaler Probleme benötigt werden. Erst auf dieser Grundlage sind im Rahmen des Lokalen Übergangsmanagements weitere Schritte wie die Fokussierung der Probleme vor Ort, die kritische Bewertung bisheriger Lösungsansätze, die Formulierung gemeinsamer Ziele und die Bereitschaft zur Umsteuerung und Übernahme von Teilaufgaben möglich, die sich zu einem kohärenten Gesamtkonzept ergänzen.

II.6 Steuerung und Management

Ausgehend von der gewählten Form der Kooperation im Lokalen Übergangsmanagement ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Steuerung und das Management.

Steuerung und Management kann sich im Rahmen der institutionellen Verzahnung an Anforderungen der öffentlichen Verwaltung orientieren oder im Rahmen des Netzwerkansatzes eher fachlich geprägt sein und vorrangig koordinierend wirken. Ist das Übergangsmanagement bei einem Träger angesiedelt, der zur Umsetzung seiner Ansätze verschiedene Akteure einbindet, beziehen sich Management und Steuerung lediglich auf die unmittelbaren Geschäftsprozesse; das Übergangsfeld selbst wird im Sinne eines Lokalen Übergangsmanagements nicht einheitlich gesteuert. Veränderungen der jeweiligen Steuerungsansätze werden oftmals durch die hohe Entwicklungsdynamik vor Ort erforderlich.

Realisiert sich das Lokale Übergangsmanagement über einen Netzwerkansatz, kommen verschiedene Steuerungs- bzw. Interventionsformen gleichzeitig zum Wirken²² (vgl. Kaufmann 2002). Das Netzwerk selbst muss „top down“ bestimmte Regeln und Absprachen treffen und durchsetzen. Zugleich fließt „bottom up“ die fachliche Expertise und Umsetzungscompetenz der direkt mit den jungen Menschen agierenden Akteure ein. Zur Koordination der Zusammenarbeit und Entlastung der Akteure wird häufig eine Koordinierungsstelle eingerichtet, die auch Management- und Dienstleistungsaufgaben übernimmt.

Steuerung und Management von Netzwerken werden nicht zuletzt von der Bereitschaft der Akteure beeinflusst, Ressourcen wie Zeit, Kompetenz etc. einzubringen. Der anhaltende Trend, marktwirtschaftliche Elemente in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik zu verankern, führt aus Sicht der freien Träger jedoch zur Frage, inwieweit sich eine Beteiligung im Lokalen Übergangsmanagement lohnt, wenn dann bisher unbeteiligte Dritte von den vereinbarten Programmen profitieren. Eine Investition von Ressourcen kann nur dann als lohnend betrachtet werden, wenn der freie Träger entweder unmittelbar (Beauftragung) oder aber

strategisch (Verbesserung der Position) davon profitiert.

Erst, was gezählt wird, zählt: Monitoring

Monitoring, Evaluierung und Berichterstattung sind für die Herstellung von Struktur- und Wirkungswissen und als Bewertungs- und Reflexionsebene in das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements einzubeziehen. Vor Ort sind Monitoringkonzepte zu entwickeln, die möglichst leicht einzusetzen bzw. fortzuschreiben sind. Sie sollten eine möglichst gute interkommunale Vergleichbarkeit gewährleisten – nicht im Sinne eines „negativen Benchmarking“, also eines Erfolgsvergleichs an vorgegebenen Kennziffern, sondern als „positives Benchmarking“, das darauf orientiert, im Vergleich voneinander lernen zu können.

Folgende Leitfragen können als Grundlage für die gemeinsame Reflexion im Lokalen Übergangsmanagement dienen:²³

- Welche (bildungspolitischen) Ziele sind mit dem Lokalen Übergangsmanagement verbunden?
- Welche Zielgruppen sollen erfasst werden?
- Welche regionalen Einheiten sollen abgebildet werden?
- Was ist eine vernünftige räumliche Einheit für das Monitoring (Sozialräume im Sinne von Lebensräumen, Kommunen im Sinne von politischen Einheiten)?
- Wie können gelingende Übergänge sinnvoll und aussagekräftig gemessen werden?
- Inwiefern können überregional übertragbare Qualitätsstandards entwickelt werden?
- Wie kann ein nachhaltiger Erfahrungsaustausch gewährleistet werden?
- Welche Ergebnisse und Wirkungen können festgestellt werden?
- Wie werden Konsequenzen bzw. Handlungsaufräge abgeleitet?

²² In Netzwerken fließen die Steuerungsformen Korporation, Solidarität und Professionalität zusammen. Sie basieren auf Aushandlung, Absprachen und der Umsetzung professioneller Regeln und Standards. Die Steuerungsformen Markt und Hierarchie treten in Netzwerken zwar zurück, kommen aber dann zum Tragen, wenn es um die Beauftragung konkurrierender Träger und die Autonomie der Akteure bei organisationsinternen Entscheidungen geht. Die Frage der „Macht“ und „Legitimität“ in Netzwerken muss also geklärt werden, um ein kohärentes und verbindliches Wirken zu sichern.

²³ vgl. auch BMBF-Programm „Lernen vor Ort“. Hier wird in Kooperation mit dem Statistischen Landesamt Baden-Württemberg eine Handreichung zum kommunalen Bildungsmonitoring entwickelt. <http://www.statistik-bw.de/BildungKultur/Analysen!Prognosen/bildungsmonitoring.pdf#search=%22kommunales%20Bildungsmonitoring%22>

II.7 Kriterien zur Identifikation von Ansätzen Lokalen Übergangsmanagements

Zusammenfassend lassen sich die Ansätze Lokalen Übergangsmanagements nach folgenden Modell-elementen unterscheiden²⁴, die in der Mehrzahl vorhanden sein sollten. Der Grad ihrer jeweiligen Umsetzung ist zunächst weniger entscheidend, da hier weitere Entwicklungen möglich bzw. zu erwarten sind. Freie Träger der Jugendsozialarbeit können anhand dieser Elemente eine Analyse des tatsächlichen Konzepts Lokalen Übergangsmanagements vornehmen und daran anknüpfend eine organisationsbezogene Mitwirkungsstrategie festlegen (vgl. Kapitel IV). Zu den Elementen zählen:

Herstellung von Transparenz: Grundlage für effektive Aktivitäten im Rahmen der Lokalen Übergangsmanagements ist die Schaffung einer umfassenden Analyse der Ist-Situation, die eine Basis für die Planung und Gestaltung des Übergangsmanagements bietet. Dies geschieht über Berichte, Wirkungsdaten, Maßnahmeübersichten usw.

Politische Verankerung: Lokales Übergangsmanagement braucht eine übergreifende und neutrale Instanz, die die Akteure zusammenbringt und den Prozess moderiert. Entscheidend ist hierbei, in welcher Weise die einzelnen Akteure eingebunden werden können. Zum Beispiel verfügen Oberbürgermeisterinnen bzw. Landrätinnen als gewählte Vertreterinnen aller Bürgerinnen über weitaus mehr Möglichkeiten als einzelne Akteure, die notwendige Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz einzubringen.

Lokalpolitischer Auftrag/Vernetzung: Für die Gestaltungsmöglichkeiten im Übergangsmanagement ist entscheidend, ob die Akteure mit einem formalen Auftrag agieren, oder ob sie als freiwillige Zusammenschlüsse wirken. Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Akteuren stellen eine Zwischenform dar.

(Fach-)Politische Strategie/Leitbild: Das gemeinsame Agieren im Übergangsmanagement „aus einer Hand“ erfordert eine weitgehende Überein-

stimmung in den Integrationsansätzen und -zielen. Insofern stellen ein Leitbild bzw. formulierte Ziele eine Grundlage für das Zusammenwirken dar. Die Entwicklung eines Leitbildes oder einer Zielhierarchie sind aber langwierige Prozesse. Am Beginn dieser Entwicklung steht daher häufig die Verständigung über ein gemeinsames Agieren in Bezug auf Zielgruppen.

Steuerung und Management: Kern des Übergangsmanagements ist die Gestaltung und Steuerung der Übergangsstrukturen und -prozesse. Dies äußert sich vor allem in einer übergreifenden Bedarfsplanung und einer darauf abgestimmten Angebotsplanung und -steuerung. Zu beachten ist, dass verbindliche Kooperationsformen in die jeweiligen Handlungslogiken der beteiligten Akteure hineinwirken können.

Koordinationsformen: Ob ein Netzwerkansatz bzw. eine institutionelle Verzahnung als vorrangige Kooperationsform gewählt wird, stellt aus der Sicht freier Träger eine wesentliche Rahmenbedingung im Lokalen Übergangsmanagement dar. Unter dem Aspekt einer institutionellen Verzahnung werden freie Träger vorwiegend als Dienstleister wahrgenommen. Wird im Rahmen eines Netzwerkkonzeptes agiert, sind die Gestaltungsmöglichkeiten freier Träger stärker. Entscheidend ist, welche Absprachen und Arrangements möglich sind und welche Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen für ein lokales Gesamtkonzept von Bildung und Erziehung mit der gewählten Kooperationsform geschaffen werden.

Die dargestellten Elemente verdeutlichen die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten eines Lokalen Übergangsmanagements. Die spezifischen Ausgangsbedingungen vor Ort sind entscheidend für dessen Aufbau und die damit verbundene Entwicklungsdynamik. Für eine Positionierung der freien Träger ist entscheidend, ob sich das Lokale Übergangsmanagement noch im Aufbau befindet, ob also noch Einfluss auf die Ausgestaltung genommen werden kann, oder ob bereits ein etabliertes Konzept vorliegt. In diesem Fall ist zu überprüfen, ob noch Veränderungen im Konzept vorgenommen werden können bzw. ob ‚nur‘ noch ein Mitwirken im bestehenden Konzept möglich ist.

²⁴ „Modell“ meint hier eine entwickelte Praxis „vor Ort“. Diese bezieht sich auf generalisierte Aspekte einer „kommunalen Verantwortungsübernahme“, die sie mit einer größeren Zahl anderer Kommunen teilt und deren Wirksamkeit durch positive Rahmensetzungen (ggf. bis hin zu gesetzlichen Regelungen) abgesichert ist.

III. Funktion und Rolle freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement

Die beschriebenen Entwicklungen im Übergangsfeld Schule–Beruf erfordern eine Neupositionierung freier Träger der Jugendsozialarbeit. Sofern sich das konkrete Konzept des Lokalen Übergangsmanagements über ein Netzwerk realisiert, können freie Träger auf vielfältige Weise daran mitwirken. Sie können bspw. beim Aufbau eines funktionierenden Netzwerkes sowie bei der Entwicklung eines kohärenten Konzeptes mitwirken und sich an dessen Umsetzung beteiligen.

Dabei ist zwischen der Beteiligung als Wohlfahrtsverband, also als interessengebundene Organisation mit Lobbyaufgaben, und der Beteiligung als Akteur, der vom Verkauf sozialer Dienstleistungen lebt, zu unterscheiden: Eine wohlfahrtsverbandliche Vertretung fokussiert bei der Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement stärker auf die grundlegenden sozialpolitischen Fragen und damit auf die Gestaltung des Integrationssystems als solches. Zudem ist eine Vertretung auf lokaler/kommunaler Ebene anders ausgerichtet als eine solche auf Landes- oder Bundesebene. Bei einer Beteiligung als Dienstleister spielt zudem die Frage des unmittelbaren Nutzens für die Einrichtung eine zentrale Rolle. Dieser kann sowohl direkter Art als auch von strategischer Bedeutung sein.

Funktion und Rolle

Unter **Funktion** wird der Beitrag verstanden, der zur Beschaffenheit, zur Stellung oder Veränderung einer sozialen Konstellation geleistet wird. Hier steht der strukturell wirkende Aspekt im Vordergrund.

Unter **Rolle** wird die Bündelung von Erwartungen an das Verhalten bzw. Wirken von Personen, Gruppe oder Organisationen in sozialen Beziehungen (Konstellationen) verstanden. Hier wird mehr der subjekt- bzw. handlungsbezogene Aspekt betont.

Auf der Grundlage der Zuordnung zu einer/mehreren Funktion/en können freie Träger ihre Rolle im Lokalen Übergangsmanagement definieren und ausüben.

III.1 Funktion

Freie Träger der Jugendsozialarbeit verfügen über spezifische Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen für eine gestaltende Mitwirkung am Lokalen Übergangsmanagement, aus denen sich verschiedene Funktionen ableiten lassen. Diese zeigen sich in:

- ihrer spezifischen **Fachlichkeit** (= konstruktiv-gestaltende Expertise): Freie Träger zeichnen sich durch Wissen und Kompetenzen in Bezug auf Zielgruppen, (Integrations-)Prozesse und Prozessqualität sowie ein spezifisches Erfahrungswissen aus. Sie verfügen über ein praxisbasiertes Wissen über Bedarfe junger Menschen und der Region sowie zu erforderlichen Umsetzungsbedingungen. Ihr Wissen kann wichtige Hinweise in Bezug auf Standardsetzungen geben und für den reflexiven, (selbst-)kritischen Diskurs über die Wirkung des bisherigen Übergangsfeldes genutzt werden. Darüber hinaus verfügen sie über Maßnahmekompetenzen, die bei der Entwicklung, der vorausschauenden Bewertung konkreter Vorhaben als auch bei der Weiterentwicklung der lokalen Handlungsstrategien einzubeziehen sind. Es geht – von einem übergeordneten Standpunkt aus – um die Nutzbarmachung dieses Wissens freier Träger für die Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements.
- ihrem Wirken als **Programmexperten**: Freie Träger sind umfassend und in der Regel frühzeitig über Bundes-, Landes- und andere Programme informiert. Dieses Wissen kann insbesondere bei der Akquise von Programmen Dritter genutzt werden. Sie können die Wertigkeit einzelner Programme sowie den zu erwartenden regionalen „Mehrwert“ bei der Nutzung von (neuen) Programmen abschätzen. Dieses Wissen kann strategiebildend und zur Förderung der Regionalentwicklung genutzt werden. Für die einzelnen Einrichtungen ist dabei das Herstellen von win-win-Situationen wichtig. Entweder, weil sie von den Programmen selbst auch profitieren oder aber, weil sie deren Umsetzung (ggfls. auch durch Dritte) in ihrer strategischen Ausrichtung ergänzt und unterstützt.
- ihrem **Wissen/ihrer Kompetenz in Bezug auf Instrumente und Methoden** zur Umsetzung des Lokalen Übergangsmanagements: Freie Träger verfügen über umfassende Erfahrungen im Projektmanagement. Ihr konkretes Umset-

zungswissen kann insbesondere dazu genutzt werden, die reale Praktikierbarkeit von Programmen, Verfahren, Methoden und Instrumenten zu gewährleisten.

- ihrer Fähigkeit, als „Motor“ und „Treiber“ von Entwicklungen zu wirken: Freie Träger sind gewohnt, schnell auf neue Problemlagen und Entwicklungen vor Ort zu reagieren und können diese zeitnah in Konzepte und Maßnahmen integrieren. Zudem müssen freie Träger seit geraumer Zeit einen enormen Innovationsdruck bewältigen, der durch die aktuellen Förderbedingungen ausgelöst wird. Insofern können sie auch eine **Innovationsfunktion** für die Weiterentwicklung lokaler Konzepte übernehmen.
- ihrem **Engagement als sozialpolitischer Akteur** und der Tatsache, dass freie Träger Elemente des notwendigen sozialpolitischen Korporatismus sind: Sie haben sowohl als Verband als auch als Einrichtung eine wichtige Funktion bezüglich der Kritik, Weiterentwicklung und Optimierung des lokalen Konzeptes und seiner Umsetzung. Dabei ist unerheblich, ob sie diese Funktion in direkter Form über Gespräche und Verhandlungen oder vermittelt über Veranstaltungen und Tagungen umsetzen. Sie können strategische Diskurse wie auch eine informelle Reflexion initiieren und die „Öffnung“ der Partner für neue Projekte und Ideen vorantreiben. Diese Funktion freier Träger ist im Konzept des Lokalen Übergangsmanagements hinsichtlich des Aufbaus eines lokalen Netzwerkes zu erweitern. Dabei müssen sie ihre Politikfähigkeit und Öffentlichkeitsarbeit zugunsten der Verbesserung der Bedingungen des Aufwachsens junger Menschen in die regionale Debatte einbringen, z. B. in dem sie dieses Thema ‚besetzen‘.

Zugleich bewegen sich freie Träger im Lokalen Übergangsmanagement in einem vielschichtigen **Spannungsfeld**, das wie folgt gekennzeichnet ist:

- durch die Ambivalenz, die – sofern eine verbandliche Bindung vorliegt – durch ihre Doppelrolle als Teil des Verbandes und als konkret agierende Einrichtung vor Ort entsteht. Sie sind also gleichermaßen Lobbyist bzw. Korporatist und Dienstleister.
- dadurch, dass freie Träger sozialpolitische Dienstleister sind. Als solche sind sie durch ihre spezifischen Ziele und Leitbilder geprägt und fokussieren zugleich auf ihr (unternehmerisches) Alleinstellungsmerkmal, um sich von Konkurrenten abzugrenzen. Ihr Handlungs-

spielraum ist durch die jeweils unternehmensbezogene Wertschöpfungskette determiniert. Sie können nicht per se frei agieren, sondern sind durch ihr spezifisches Dienstleistungsprofil begrenzt. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, wie kritisch die Einrichtung gegenüber den lokal genutzten Programmen und der jeweiligen Konzeptentwicklung tatsächlich ist bzw. sein kann. Eine Erweiterung des Übergangsfeldes vor Ort kann zudem eine Veränderung bzw. Anpassung der einrichtungsbezogenen Dienstleistungen nach sich ziehen. Dabei können lokale Abstimmungsprozesse im Übergangsmanagement durchaus existenzielle Fragen der Einrichtung berühren.

- durch exklusive Zugänge zu Betrieben und anderen Ausbildungseinrichtungen, die häufig über einen formalen Zugang hinausgehen. Diese Zugänge können für gezielte Integrationskonzepte genutzt werden, erfordern dann jedoch auch die ‚Freigabe‘ diese trägerspezifischen Know-hows.
- durch die Akquise und das Einbringen ergänzender (Dritt-)Mittel durch die freien Träger. Diese können die Möglichkeiten an lokalen Unterstützungsmaßnahmen erweitern und zur Verbesserung der Innovationsmöglichkeiten vor Ort beitragen. Die freien Träger haben auch hier ein unmittelbares Umsetzungsinteresse.
- durch Interessenkonflikte. Ein einrichtungsübergreifendes Engagement freier Träger und der damit verbundene Ressourceneinsatz sind von der politischen Legitimation dieser Aktivitäten abhängig und verlangen eine stabile Infrastruktur. Die bestehende Konkurrenz unter den Anbietern kann jedoch dazu führen, dass bestimmte Ressourcen und ein spezifisches „Know how“ nicht zur Verfügung gestellt wird, um die eigene Position nicht zu gefährden. Deshalb bedarf es im Lokalen Übergangsmanagement einer neutralen, vermittelnden Instanz, die versucht, die Interessenkonflikte offen zu legen und im beschränkten Maße auszugleichen. Es ist zu klären, wer diese Rolle im jeweiligen lokalen Gefüge wahrnehmen kann. Die Jugendhilfe könnte dies generell leisten, wird aber häufig von ihren Partnern in dieser Rolle kaum wahrgenommen bzw. versucht erst gar nicht, diese wahrzunehmen.

Die Funktionen freier Träger bei der Etablierung, Gestaltung und Umsetzung eines Lokalen Übergangsmanagements sind vielfältig. Sie können ihre Kompetenzen und Ressourcen an verschiede-

nen Stellen und mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung einbringen. Die Übernahme von (Teil-)Funktionen durch freie Träger hängt in erster Linie von der Analyse und Bewertung der lokalen Rahmenbedingungen ab. Dies betrifft insbesondere die Zusammensetzung des lokalen Netzwerks und dessen Gestaltung und Steuerung. Ob die freien Träger die oben beschriebenen Funktionen tatsächlich wahrnehmen können, hängt nicht zuletzt davon ab, ob eine Beteiligung der freien Träger im Lokalen Übergangsmanagement überhaupt gewünscht ist.

III.2 Rolle

Aus der jeweiligen Funktionszuordnung kann im nächsten Schritt die Übernahme konkreter Rollen durch den freien Träger abgeleitet werden. Diese können unterschiedliche Formen annehmen:

- Freie Träger der Jugendsozialarbeit werden zumeist in ihrer **Doppelrolle** wahrgenommen. Einerseits sind sie als **lokaler Akteur** und Anbieter von Arbeitsmarktmaßnahmen einer der möglichen Dienstleister am Übergang Schule-Beruf. Sie sind aber andererseits auch **Lobbyisten** für die Belange benachteiligter junger Menschen und folgen dabei einem sozialpädagogischen Leitbild, das auf den Prinzipien der Jugendhilfe basiert. Dies umfasst auch den so genannten Einmischungsauftrag, der auf die strukturelle Gestaltung der Bedingungen des Aufwachsens junger Menschen ausgerichtet ist. Sie sind also auch Vertreter für die Belange benachteiligter junger Menschen, unabhängig der vor Ort genutzten Programme und Konzepte.
- Im Netzwerk können sie die Rolle des **Antreibers** und Lobbyisten (Verbandsrolle) wahrnehmen, sich dabei insbesondere an der Leitbildentwicklung beteiligen und sich aber (unter Berücksichtigung ihrer Akteursrolle) in der Umsetzungsdiskussion zurückhalten.
- In der Umsetzung können sie die Rolle des **Entwicklers, Beraters** und ideologischen **Unterstützers** einnehmen. Dazu ist jedoch eine Abgrenzung von ihrer Akteursrolle, bspw. im Rahmen einer verbandlichen Arbeitsteilung, erforderlich.
- Sie können als **Umsetzer** aktiv auf die fachliche und strukturelle Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements Einfluss nehmen. Auch hier müssen sie jedoch ihre doppelte Rolle und ihre Interessen offen darlegen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass freie Träger eine wichtige und unterstützende Funktion für die Entwicklung eines Lokalen Übergangsmanagements übernehmen können. Eine wesentliche Rollenrestriktion freier Träger liegt in der, für die Übernahme einer koordinierenden Rolle erforderlichen, Neutralität dieses Akteurs. Freie Träger sind jedoch an die Akquise von Aufträgen gebunden, denn erst diese sichern ihren Bestand und damit die notwendigen Ressourcen für eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement. Die Neutralität freier Träger ist hier durch ihr reales Umsetzungsinteresse begrenzt, so dass sie nur bedingt eine koordinierende Rolle im Lokalen Übergangsmanagement wahrnehmen können.

Dennoch können und sollten freie Träger den lokalen Gestaltungsprozess aktiv unterstützen. Auftretende Interessenkonflikte sind innerhalb des Netzwerkes transparent zu machen. In der Aufbauphase eines Lokalen Übergangsmanagements kann bspw. die Rolle des Antreibers und Lobbyisten übernommen werden. Darüber hinaus kann das spezifische Fachwissen in der Rolle des Entwicklers und Beraters eingebracht werden.

Für verbandliche Träger (wie die der AWO) gelten die Wertgebundenheit und der konkrete Zielgruppenbezug als zentrale Kriterien einer Beteiligung im Lokalen Übergangsmanagement. Dieser sind Grenzen gesetzt, wenn Interessengegensätze aufgrund ihrer spezifischen jugendhilfebezogenen Fachlichkeit oder ihrer übergreifenden Lobbyfunktion für benachteiligte Jugendliche auftreten. Werden diese fachlichen und wertgebundenen Standards im Konzept des Lokalen Übergangsmanagements nicht beachtet, wird eine Zusammenarbeit nicht um jeden Preis zustande kommen.

Nicht zuletzt beeinflusst die Frage der Vergabe von Aufträgen im Lokalen Übergangsmanagement die Rollenübernahme freier Träger. Alles Engagement kann „bestraft“ werden, wenn in Folge von Ausschreibungsverfahren die Umsetzung gemeinsam geplanter Maßnahmen durch Akteure erfolgt, die nicht im Lokalen Übergangsmanagement aktiv sind. Die öffentliche Vergabe ist jedoch nur unter bestimmten Bedingungen zu umgehen, da wichtige Akteure bzw. Finanziere der Anwendung des Vergaberechts beim Einkauf sozialer Dienstleistungen unterliegen. Allerdings kennt das Haushaltsrecht nicht nur die Vergabe, sondern kann wichtige soziale Aufgaben auch über das Zuwendungsrecht bzw. über Leistungsvereinbarungen von Dritten durchführen lassen.

Vergabe

Nach der zum 1.01.2009 in Kraft getretenen Neuausrichtung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente des SGB III und SGB II ist beim Einkauf von Arbeitsmarktdienstleistungen die Form der Vergabe vorgeschrieben. Sie zielt auf Transparenz, Wirtschaftlichkeit, Konkurrenz und Wettbewerb. Diesen Vergabeverfahren liegt die Ermittlung des besten Preis-Leistungsverhältnisses zugrunde, so dass das günstigste Angebot nicht zwangsläufig das Beste sein muss. Dennoch werden in der Praxis vorrangig der Preis und weniger die spezifische Qualität der Leistung als wesentliches Kriterium herausgestellt. Insbesondere über die Vergabe durch die „Regionalen Einkaufszentren“ (REZ) werden standardisierte Bewertungskriterien etabliert, die nicht in jedem Fall den lokalen Bedingungen gerecht werden.

Im Kontext des Lokalen Übergangsmanagements stehen aufeinander abgestimmte Angebote und ein kooperatives Agieren im Mittelpunkt. Diese Strategie wird jedoch durch

ein formales, eher preisgewichtetes Vergabeverfahren unterlaufen, da der preisgünstigste Anbieter nicht aus dem lokalen Kontext stammen muss und sich ggf. auch nicht im Lokalen Übergangsmanagement beteiligt. Auch die verpflichtende Anwendung des Vergaberechts im SGB II und SGB III schränkt die lokalen Handlungsspielräume ein.

Deshalb sind im Lokalen Übergangsmanagement die spezifischen Leistungsbeschreibungen auf das lokale Zusammenwirken auszurichten und als zentrales Bewertungskriterium festzulegen. Die Überbetonung des Preises gegenüber den spezifischen Leistungsanforderungen ist aufzuheben. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob in der Region selbst ausgeschrieben werden kann oder ein alternatives Vorgehen möglich ist, bspw. durch freie Förderungen im SGB III und SGB II, durch alternative Finanzierungsmodelle oder die Kombination von Finanzierungsquellen. Während ersteres Vorgehen vor allem eine Qualifizierung des Vergabeverfahrens im lokalen Kontext beinhaltet, liegt dem zweiten eine strategisch-fachpolitische Entscheidung zugrunde.

IV Strategische Positionierung freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement

IV. 1 Ausgangspunkt

Die bisherige Darstellung des Konzepts Lokales Übergangsmanagement, seiner Umsetzungsvarianten sowie der möglichen Funktion und Rolle freier Träger trägt zur Systematisierung der aktuellen Fachdebatte bei und gibt Anregungen zur Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf vor Ort. Die in diesem Kontext vorgenommene Fokussierung auf die Rolle freier Träger geht bewusst über bisherige Ansätze hinaus und rückt die notwendige Profilierung freier Träger im Übergangsfeld Schule–Beruf in den Fokus. Dazu wird in diesem Abschnitt das mögliche Vorgehen freier Träger bei der strategischen Positionierung beschrieben. Anschließend werden konkrete Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven aus Sicht der AWO-Träger (vgl. Kapitel V und VI) vorgestellt.

Zunächst soll jedoch noch einmal daran erinnert werden, warum die lokale Ebene zunehmend in die Auseinandersetzung um die Gestaltung gelingender Übergänge zwischen Schule und Beruf gerät, warum hier ein erheblicher Teil der Problemlösungskompetenz verankert ist und warum auch die freien Träger dabei eine wichtige Rolle übernehmen können und sollten. Dazu werden die bisherigen Ausführungen wie folgt zugespitzt:

- Die Kommune ist der Ort, an dem die Übergangsprobleme bei der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen offenkundig werden und sich unmittelbar auf das Zusammenleben im Gemeinwesen auswirken. Zugleich hat die Kommune die demokratische Legitimation und somit die Verantwortung dafür, im Rahmen der kommunalen Daseinsfürsorge gezielte Interventionen in diesem Bereich vorzunehmen.
- Freie Träger tragen als zivilgesellschaftliche Akteure ebenfalls zur Ausgestaltung der kommunalen Daseinsfürsorge bei, bei der es immer um einen Ausgleich von marktorientierter, staatlicher oder zivilgesellschaftlicher Steuerung bzw. Gestaltung geht. Im Falle des Markt- und Staatsversagens, wie es sich derzeit am Übergang Schule–Beruf zeigt, spielen zivilgesellschaftliche Interventionen bzw. das Engagement dieser Akteure eine entscheidende Rolle.
- Agieren freie Träger als Dienstleister im Übergangsfeld Schule–Beruf, müssen sie ihre Geschäftsfelder künftig stärker an den vor Ort entwickelten Problemlösungsansätzen ausricht-

ten und sich aktiv an der Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements beteiligen. Dies kann auch bedeuten, den bisherigen engen Rahmen der stark versäulten Integrationspolitiken des SGB II, SGB III bzw. SGB VIII zu verlassen.

- Versteht man das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements als ein wesentliches Steuerungs- und Gestaltungsinstrument der Zukunft, ist aus Sicht der freien Träger zu überlegen, ob und mit welchem Ziel ein Engagement erfolgen soll und welche Konsequenzen diese Entscheidung für die eigene Organisation hat. Es ist auch zu klären, welche Voraussetzungen für Mitwirkung gegeben sein müssen und wie die größte Wirkung im Vorgehen zu erzielen ist.

IV. 2 Vorgehen

Bei der Entscheidung freier Träger für oder gegen eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement geht es um einen strategischen Prozess, an dessen Ende eine Stabilisierung bzw. eine Stärkung der Organisation stehen soll. Hier empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen, in dessen Verlauf durch die kritische Analyse und Bewertung verschiedener Aspekte eine weitgehend verlässliche Entscheidungsgrundlage bereitgestellt wird.

Die wesentlichsten **Schritte zur strategischen Positionierung** werden im Folgenden skizziert. Weiterführende Anregungen sind den im Anhang beigefügten Checklisten zu entnehmen.

1. Analyse der Rahmenbedingungen zur beruflichen und sozialen Integration junger Menschen vor Ort
2. Analyse von Ausrichtung und Umsetzungsstand des Lokalen Übergangsmanagements
3. Ableitung möglicher Rollen des freien Trägers
4. Abgleich mit dem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung
5. Vereinbarungen zur Umsetzung

Schritt 1: Analyse der Rahmenbedingungen zur beruflichen und sozialen Integration junger Menschen vor Ort

Hier geht es im Wesentlichen um eine Beschreibung und Bewertung des spezifischen Kontextes,

in dem sich das lokale Übergangsmanagement entwickelt bzw. entwickeln kann. Dazu zählen bspw.:

- markante demografische Daten
- die wirtschaftliche Infrastruktur
- die (Jugend)-Arbeitslosigkeit
- die politische Struktur
- die Träger- und Angebotsstruktur
- bestehende Netzwerke
- sonstige relevante Besonderheiten

Aus diesen Daten lassen sich spezifische Handlungsnotwendigkeiten und Schwerpunktsetzungen für ein Engagement freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement ableiten.

Schritt 2: Analyse von Ausrichtung und Umsetzungsstand des Lokalen Übergangsmanagements

Folgende Entwicklungsstadien des Konzepts Lokales Übergangsmanagement sind zu unterscheiden:

- Es existiert noch kein Lokales Übergangsmanagement
- Es gibt erste Ansätze und Vereinbarungen zu einem Lokalen Übergangsmanagement
- Es besteht eine entwickelte Form des Lokalen Übergangsmanagements

Für eine detaillierte Bewertung sind die unter II.7 beschriebenen Kriterien zur Identifikation von Ansätzen Lokalen Übergangsmanagements heranzuziehen (vgl. Checkliste in Anlage 2). Dabei ist zu prüfen, inwieweit ein kohärentes lokales Handlungskonzept bereits entwickelt bzw. in Planung ist und welche Auswirkungen dessen Ausgestaltung bzw. dessen ‚Nichtvorhandensein‘ auf die Beteiligung des freien Trägers hat. Weitere Analyse Kriterien sind:

- beteiligte Akteure
- strukturelle Einbettung
- Gestaltungsansätze
- institutionelle Ausrichtung
- Steuerung und Management
- Kooperationsformen

Schritt 3: Ableitung möglicher Rollen des freien Trägers

Auf der Grundlage der vorangegangenen Analyse der Ausrichtung und Umsetzung des Lokalen

Übergangsmanagements erfolgt jetzt eine Zuordnung möglicher Rollen freier Träger. Entsprechend der jeweiligen Ausprägungen des lokalen Konzepts sind folgende Rollen vorstellbar:

Es existiert noch kein Lokales Übergangsmanagement

Es ist sowohl eine **Antreiberrolle** als auch die fachliche **Unterstützung** bei dessen Aufbau und Entwicklung möglich, verbunden mit der Einnahme der **Lobbyistenrolle**. Dabei geht es insbesondere um Überzeugungs- und Entwicklungsarbeit.

Es gibt erste Ansätze und Vereinbarungen zu einem Lokalen Übergangsmanagement

Hier sind ebenfalls eine **Antreiberrolle** und Formen der fachlichen **Unterstützung** möglich. Darüber hinaus kann auch die aktive **Umsetzerrolle** (im Blick auf die strukturelle Gestaltung) eingenommen werden, um das Lokale Übergangsmanagement mittelfristig zu stabilisieren. Über die **Lobbyistenrolle** kann diese Phase begleitet werden. Es ist aber auch denkbar, zu diesem Zeitpunkt die Rollen des Antreibers, Unterstützers und Umsetzers nicht mehr einzunehmen, sondern bewusst auf die **Dienstleisterrolle** zurückzugehen.

Es besteht eine entwickelte Form des Lokalen Übergangsmanagements

In diesem Fall kann sowohl eine **Unterstützer- und Lobbyistenrolle** als auch die Rolle des lokalen **Dienstleisters** eingenommen werden. In diesem Fall müssen die wechselseitige Rückkopplung der Aktivitäten und die Transparenz innerhalb des Verbandes bzw. der Einrichtung und gegenüber den anderen lokalen Akteuren gewährleistet sein.

Schritt 4: Abgleich mit dem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung

Vor dem Hintergrund der konkreten Rahmenbedingungen vor Ort, des aktuellen Umsetzungsstandes des Lokalen Übergangsmanagements und der Ermittlung möglicher Rollen des freien Trägers erfolgt nun eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Profil des Trägers. Daraus lassen sich dessen tatsächliche Möglichkeiten einer Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement ableiten.

Zunächst sind sowohl die eigenen **Kompetenzen und Ressourcen** als auch die **Chancen und Risiken**

aufzuzeigen, die mit einer Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement verbunden sind. Es geht im Wesentlichen um folgende Aspekte:

Kompetenzen und Ressourcen des Trägers im Übergangsfeld Schule–Beruf:

- Geschäftsfelder
- Zielgruppen-, Methodenkompetenz
- Trägerstruktur
- verbandliche Einbindung

Chancen und Risiken einer Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement (vgl. Checkliste in Anlage 3):

- Abgrenzung oder Kooperation
- marktbedingte Risiken
- Meinungsführerschaft
- (neue) Handlungsfelder
- (wohlfahrts-)verbandliche Einbindung

Im Abgleich der ermittelten formalen und tatsächlichen Möglichkeiten einer Beteiligung des freien Trägers am Lokalen Übergangsmanagement erfolgt dann die **strategische Positionierung**, mit der letztlich die **Entscheidung** für oder gegen eine kooperative Netzwerkgestaltung am Übergang Schule–Beruf einhergeht. Dazu sind mindestens

zu folgenden Aspekten konkrete und belastbare Aussagen zu treffen: (vgl. Checkliste in Anlage 4):

- Ziel des Engagements
- Übernahme von Rollen
- Einsatz von Ressourcen
- Bereitschaft zur Kooperation
- Erhalt der Autonomie

Schritt 5: Vereinbarungen zur Umsetzung

Ist eine grundsätzliche Entscheidung für eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement getroffen, sind die notwendigen Schritte zu deren Umsetzung einzuleiten. Die Gesamtverantwortung für die Zielformulierung, Umsetzungsplanung und Ergebniskontrolle des Engagements des freien Trägers im Lokalen Übergangsmanagement liegt auf der Leitungsebene. Darüber hinaus sind insbesondere zu folgenden Aspekten konkrete Vereinbarungen zu treffen (vgl. Checkliste in Anlage 5):

- Regelung von Zuständigkeiten
- Bereitstellung von Ressourcen
- konzeptionelle Ausrichtung/fachliche Schwerpunkte
- Öffentlichkeitsarbeit
- Personalentwicklung

V Gestaltungsmöglichkeiten der AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement

Im Folgenden werden vier Beispiele zum Engagement von AWO-Einrichtungen bzw. Standorten im Lokalen Übergangsmanagement vorgestellt. Sie zeigen unterschiedliche strategische Herangehensweisen, die sich in einer jeweils spezifischen Gestaltung ihrer Rolle niederschlagen.²⁵

Das Engagement im Lokalen Übergangsmanagement dient der Verbandsentwicklung – AWO Unterbezirk Hagen-Märkischer Kreis

„... Zu den Schwerpunkten des Bereichs „Bildung, Beruf, Integration“ in der Jugendberufshilfe zählen u.a.: Berufsvorbereitende Maßnahmen (BVB), Berufsausbildung in Kooperation mit Betrieben (BAE-Koop), Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) sowie Maßnahmen nach § 33 SGB III (vertiefte Berufsorientierung/VBO) sowie das Programm Berufseinstiegsbegleiter. Das Arbeitsfeld Übergang Schule-Beruf haben wir systematisch seit 4 Jahren aufgebaut, einerseits zur Ergänzung unserer tradierten Aufgaben, die wir künftig als schrumpfend einschätzen, andererseits um weitere Geschäftsfelder wie bspw. die sozialpädagogische Arbeit an Schulen zu erschließen.“

Das Lokale Übergangsmanagement wurde durch das Jugendamt angestoßen. Auf der Jugendkonferenz 2007 wurde die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Initiierung eines Regionalen Übergangsmanagements (RÜM) in Hagen beschlossen. Akteure sind: die ARGE und die örtliche Agentur für Arbeit, die Kammern, die Schulen über das Schulamt, das Jugendamt, freie Träger (rollierendes System der Vertretung) sowie die agentur mark GmbH als regionale Entwicklungsagentur (Federführung).

Als vorrangiges Arbeitsfeld wurde die Verbesserung des Übergangs Schule-Beruf vereinbart. Dieser soll möglichst ohne zwischengeschaltete Maßnahmen vonstatten gehen. D.h. der Interventionsansatz ist im Bereich der Schule angelegt und zielt weniger auf ein Engagement im Bereich

Übergangssystem. Ziel ist die Transparenz für alle Beteiligten, welche Angebote von wem für wen gemacht werden, die Reduzierung unnötiger Parallelangebote, die Verlaufsbeobachtung der Schüler zum Schulschluss und danach; letztendlich die Erhöhung der erfolgreichen Übergänge in Berufsausbildung. Die AWO ist in der Steuerungsgruppe über einen Vertreter der Wohlfahrtsverbände z. Z. indirekt beteiligt.

AWO-Zielsetzung: Wir wollen unsere Region künftig deutlicher mitgestalten. RÜM bildet die Schnittstelle zu vielfältigen anderen Dienstleistungen unseres Verbandes, diese wollen wir für deren Entwicklung nutzen. Wir sehen uns zunächst als Dienstleister, jedoch nicht nur für RÜM; in zweiter Linie als sozialpolitischer Gestalter ...“

Fazit: Der AWO-Träger war Mitinitiator bei Entstehung und Aufbau des Lokalen Übergangsmanagements. Er zog sich später zurück, um als Anbieter agieren zu können. Sein Ziel lag in dem Bestreben, die Arbeit der Jugendhilfe in den Schulen zu etablieren. Das Engagement hatte aber auch das Ziel, als Dienstleister ein neues Handlungsfeld zu erschließen. Hierfür war eine erweiterte Akteurskonstellation notwendig, die über das Lokale Übergangsmanagement erschlossen wurde. Mit der Neuausrichtung des Bereichs „Bildung, Beruf, Integration“ im Übergangsfeld Schule-Beruf war eine Veränderung der Angebotsgestaltung verbunden. Das Engagement im Lokalen Übergangsmanagement wird mit dieser Umstrukturierung verknüpft und unterstützt den internen Prozess der Verbandsentwicklung.

Das Engagement im Lokalen Übergangsmanagement erfolgt auf Grundlage eines regionalen Gestaltungsansatzes – Arbeiterwohlfahrt Landesverband Saarland e.V., Sozialpädagogisches Netzwerk (SPN) im Saarland

„... Das SPN ist in allen Landkreisen des Saarlandes tätig. Die Arbeitsschwerpunkte im Kontext

²⁵ Die Darstellung basiert auf Auszügen aus den Fragebögen zur „Analyse der Aktivitäten zum Aufbau eines lokalen Übergangsmanagements und der Rolle und Funktion der AWO-Träger vor Ort“, die von den Teilnehmenden der Workshops bearbeitet und in der gemeinsamen Diskussion ergänzt wurden. Der Fragebogen wurde vom AWO Bundesverband e. V. für den Workshop entwickelt.

Übergangsmanagement liegen in den Maßnahmen am Übergang Schule–Beruf u.a. in: Jugendberufshilfe mit Berufsvorbereitung und außerbetrieblicher Berufsausbildung, vertiefte Berufsorientierung, Schulverweigerung – die 2. Chance, Schulsozialarbeit/„Schools' in“- Projekte, Projekte der Freiwilligen Ganztagschule.

Das Saarland setzt im Rahmen der neuen Förderperiode des ESF (2007–2013) auf den Schwerpunkt der Förderung der Zielgruppe U 25 und hier insbesondere auf schulische Begleitmaßnahmen am Übergang in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Dort besteht eine starke Trägerstruktur im Bereich der Beschäftigung und Qualifizierung. Sie ist organisiert in der Landesarbeitsgemeinschaft Beschäftigung und Qualifizierung e.V.

Landesweit wurde ein „Begleitprozess zur Verbesserung des Übergangs Schule/Beruf“ in unterschiedlichen Ausprägungen eingeleitet. Die Hauptinitiatoren sind derzeit einzelne Kommunen (Landkreise) oder große ARGEN (Regionalverband Saarbrücken). Der Regionalverband Saarbrücken hat u.a. die Einrichtung eines so genannten Koordinierungsbüros „Regionale Übergangsmanagement“ im Rahmen der Förderinitiative im BMBF-Programm „Perspektive Berufsabschluss“ vorgenommen. Im Landkreis Saarlouis wurde eine Jugendplattform mit unterschiedlichen Akteuren eingerichtet. Im Saarpfalz-Kreis übernimmt die, in einer kreiseigenen Gesellschaft organisierte Kompetenzagentur den Aufbau von Vernetzungsstrukturen.

Ziel aller Aktivitäten ist eine verbesserte institutionelle Verzahnung, der vorrangige Aufbau eines Netzwerkes und die dazugehörige Erhöhung von Transparenz. Das Vorgehen ist noch nicht in allen Bereichen bekannt. Die einzelnen, landkreisbezogenen Aktivitäten sind derzeit noch nicht miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt.

Die AWO hat erst aktuell die Bedeutung des Themas erkannt. Zurzeit laufen unkoordinierte Gespräche über die Erfassung der eigenen Aktivitäten innerhalb des Verbandes. Die AWO will sich über das Engagement in diesen Netzwerken stärker in lokale Steuerungsprozesse einbringen; hier insbesondere im Übergangsprozess Schule–Beruf. Neue Entwicklungen auf lokaler Ebene sind nur durch ein aktives, starkes Eintreten der AWO mit zu beeinflussen.

Das Sozialpädagogische Netzwerk ist mit vielen Projekten an der Schnittstelle Schule–Beruf tätig und will einerseits sein sozialpolitisches Engagement ausbauen, andererseits aber auch marktnah agieren. Dazu gehört in vielen Bereichen der Nachweis einer vernetzten Handlungsstruktur zur langfristigen, nachhaltigen Sicherstellung der Projekte. Hierdurch wird ebenfalls den Erwartungen der Kostenträger Rechnung getragen.

Aufgrund dieser Zielsetzung lässt sich die Rolle der AWO zusammenfassend wie folgt definieren: Wir sind gefragt als Experte und Dienstleister und verhalten uns als Motor einer eingeleiteten Entwicklung. Andererseits geht es aber immer stärker um die Sicherstellung der eigenen Ressourcen und das Expandieren am Markt. In Teilbereichen übernimmt AWO die Rolle des Experimentierers und beteiligt sich an innovativen Projekten und Initiativen. Eine besondere Chance wird darin gesehen, als ausgewiesene Expertin dauerhaft mit „im Boot zu sein“...

Fazit: Hier zeigt sich eine doppelte Zielsetzung. Zum einem werden regionale sozialpolitische Gestaltungsansprüche formuliert die zum anderen mit dem Erhalt und der Stärkung der Marktposition und damit der Sicherstellung von Ressourcen für die Beteiligung im Lokalen Übergangsmanagement verbunden werden.

Das Engagement im Lokalen Übergangsmanagement erfolgt im Rahmen einer Netzwerkstrategie – AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH; Jugendwerkstatt Elbe/Labe

„... Schwerpunkte im Feld Übergang Schule–Beruf sind: Werkstätten der Jugendberufshilfe, Projekte für benachteiligte Jugendliche und Jugendclubs, das Projekt „Werkstattschule“ ergänzend zu schulischen Angeboten sowie das Projekt „Produktives Lernen“.

Aktivitäten eines Lokalen Übergangsmanagements entstanden auf der Jugendkonferenz im September 2007 auf Einladung der Agentur für Arbeit Pirna und der ARGE Sächsische Schweiz–Osterzgebirge. Sie sollte Impulsgeber für neue Herangehensweisen sein, spezifische regionale Lösungsansätze entwickeln und Plattform des Gedankenaustausches der Akteure in der Region sein. Sie ist als jährliche zentrale Akteursplattform angelegt, mit dem Ziel, gesellschaftliche und

wirtschaftliche Zielstellungen und Unterstützungsmöglichkeiten

- zu definieren (Ziele und erwartete Effekte)
- zu diskutieren (Standpunkte und Überlegungen),
- zu priorisieren (Bedarf und Schwerpunkte in der Region),
- abzustimmen (Lösungsansätze, Mitwirkung und Kooperation) sowie
- bisherige Aktivitäten bzw. Ergebnisse darzustellen, weiterzuführen und nachzunutzen.

Vordergründig geht es um den Aufbau eines Netzwerkes unter Beteiligung aller relevanter Akteure. Vorwiegend sind zurzeit aber vor allem Vertreter/innen regionaler Verwaltungen und Institutionen aktiv, ein Teil der relevanten Akteure: IHK, Bildungsträger und freie Träger sowie Migrantinnenorganisationen fehlen noch.

Da das Netzwerkkonzept noch nicht vollständig realisiert werden kann, wurde eine strategische „Steuergruppe Bildungslandschaft“ eingerichtet. Deren politische Legitimation durch den Landrat ist ebenso angedacht wie eine Kooperationsvereinbarung aller relevanten Akteure. Die inhaltliche Arbeit leisten Arbeitskreise und Unterarbeitsgruppen. Insgesamt soll eine verbindliche Kommunikations- und Informationskultur zwischen den Akteuren im Feld erreicht werden.

Das Netzwerk knüpft an bereits bestehenden Strukturen im Landkreis an, vorwiegend werden Entscheidungsträger der Region im Übergangsmanagement einbezogen, um Entwicklungspotenziale ausnutzen zu können und möglichst schnell agieren zu können. Das Netzwerk wird vom Referat Wirtschaftsförderung des Landratsamtes mit Unterstützung des Regionalen Übergangsmanagements (im Rahmen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagements“ des BMBF-Programms „Perspektive Berufsabschluss“) gesteuert.

AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH ist durch die Sachgebietsleiterin Jugendberufshilfe im Netzwerk vertreten (personenbezogener Zugang).

Ziele der AWO sind:

- Vernetzung und Kooperation mit anderen Akteuren und Schulen des Landkreises
- verbesserte Transparenz und bedarfsgerechte Abstimmung bestehender Angebote in der Region

- Information über aktuelle Bedarfs- und Trendentwicklungen im Übergangsfeld
- Best-Practice-Transfer und Öffentlichkeitsarbeit ...“

Fazit: Die AWO definiert ihre Rolle als Expertin für Methoden und Zielgruppen, sie unterstützt die konkret praktische Entwicklung von Handlungs- und Strategiekonzepten im Übergangsfeld. Dabei hat sie zurzeit eine überwiegend passiv-zuhörende Rolle. Perspektivisch ist eine Spezialisierung der unterschiedlichen Akteure vorstellbar, die zu einer passgenauen, an den Bedürfnissen der Jugendlichen ausgerichteten, Abstimmung von Angeboten und Maßnahmen im Landkreis führt.

Das Engagement im Lokalen Übergangsmanagement zielt auf die Geschäftsfeldsicherung – AWO Service gGmbH des AWO Kreisverband Heinsberg e.V.

„... Die gemeinnützige Beschäftigungsförderungsgesellschaft ist vorwiegend im Schwerpunkt vertiefte Berufsorientierung mit derzeit neun Modulen aktiv, z. B. Potenzial-Assessment, unterschiedliche Trainings und Arbeitsgemeinschaften in 15 Kooperationsschulen.

Ausgangspunkt für die lokale Kooperation war die Durchführung des Stärkenparcours „Komm auf Tour“ der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung und der Agentur für Arbeit, bei dem ein Hauptziel ist, ein Netzwerk der Akteure im Lokalen Übergangsmanagement zu bilden und zu verstetigen. Zu diesen gehörten: AWO Service gGmbH, Jugendamt, Sozialdezernat, regionale Agentur für Arbeit, Kammern, Diakonisches Werk, Stadt, Schulamt, Caritas, Schwangerschaftskonfliktberatung, Aidsberatung, Erziehungsberatung.

In diesem Jahr wird im Kreis Heinsberg der Beirat Schule-Beruf ins Leben gerufen, zu dem (nach Aussage des Leiters der unteren Schulbehörde) auch die Träger der vertieften Berufsorientierung eingeladen werden.

Die Motive der AWO Service gGmbH für eine Mitarbeit lagen in der Verantwortung gegenüber dem Themenfeld, dem Versuch der Marktbesetzung (bzw. -verteidigung) sowie in der Qualitätsentwicklung in diesem Fachgebiet.

Die AWO-Einrichtung hat verschiedene Rollen innerhalb dieses Netzwerkes eingenommen, insbesondere aber dafür gearbeitet, das Netzwerk „am Laufen zu halten“. Sie nahm folgende Rollen ein:

- Expertin für Methoden,
- Motor und Initiator,
- sozialpolitischer Gestalter ...“

Fazit: *Mit dem Engagement wird neben der Sicherung und Entwicklung eines zentralen Geschäftsfeldes die Chance zur Durchsetzung von Qualität in diesem Geschäftsfeld verbunden.*

Die Beispiele aus der AWO-Praxis zeigen, dass Kooperationen im Lokalen Übergangsmanagement aus sehr unterschiedlichen Erwägungen und aufgrund konkreter lokaler Problemlagen entstehen und dass dann Antreiber von Nöten sind, die diese Probleme handlungsrelevant machen. Auch die Motive der AWO-Träger für ein Engagement im Lokalen Übergangsmanagement sind unterschiedlich. Sie können die Erschließung bzw. Sicherung eines Handlungsfeldes im lokalen Kontext ebenso umfassen wie die Qualitätssicherung in einem Fachgebiet, in dem bereits erreichte Standards nicht unterschritten werden sollen. Perspektivisch sind die AWO-Träger gefordert, ihre derzeit wahrgenommenen Rollen weiter

zu differenzieren und ihr Engagement im Lokalen Übergangsmanagement systematisch auszubauen.

Zudem wird deutlich, dass die Netzwerke im Übergang Schule-Beruf je nach Zusammensetzung und Zielstellung ganz unterschiedlich agieren und wirken können. Da sie häufig unterhalb klarer vertraglicher Regelungen und in teilweise zufälligen Konstellationen arbeiten, sind sie sehr stark von dem Engagement einzelner Personen abhängig. Sicher braucht es insbesondere in der Aufbauphase diese Personen als Antreiber, mittelfristig kommt es aber im Lokalen Übergangsmanagement darauf an, eine institutionelle und weitgehend personenunabhängige Kooperation zu erreichen. Auch hier ist ein verstärktes Engagement der AWO-Träger beim Aufbau der entsprechenden Netzwerkstrukturen empfehlenswert.

Die hier exemplarisch dargestellten Erfahrungen der AWO-Praxis sollen erste Denkanstöße geben, ein unreflektierter Transfer ist weder möglich noch empfehlenswert. Die jeweils einmaligen lokalen Gegebenheiten und die Eigendynamik von Netzwerkaktivitäten im Übergangsfeld Schule-Beruf erfordern vielmehr eine kritische, ergebnisoffene Auseinandersetzung mit den Problemlagen, Akteurkonstellationen und Zielsetzungen vor Ort.

VI Entwicklungsperspektiven der AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement

VI. 1 Erwartungen anderer Akteure des Lokalen Übergangsmanagements

Im Prozess der strategischen Positionierung der AWO-Träger sollten die Erwartungen der zentralen Akteure des Lokalen Übergangsmanagements nicht unberücksichtigt bleiben. Eine (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit deren – oft auch indirekt geäußerten – Anforderungen kann wichtige Hinweise für das weitere Engagement der AWO-Träger im Übergangsfeld Schule-Beruf geben.

Die nachfolgend formulierten Erwartungen der Vertreterinnen aus Kommunen, Arbeitsverwaltung und Wissenschaft, die die Erarbeitung der Arbeitshilfe begleiteten, verdeutlichen exemplarisch, wie die AWO als Verband und als Dienstleister wahrgenommen wird und welchen Beitrag sie im Lokalen Übergangsmanagement künftig leisten könnte und sollte:

- Die aktive Beteiligung der AWO-Träger am Aufbau und der Gestaltung eines Lokalen Übergangsmanagements wird dort, wo sie erfolgt, als positiv und bereichernd wahrgenommen. Das regional sehr unterschiedliche Engagement erschwere es jedoch, die AWO flächendeckend als verlässliche Partnerin entdecken und einbinden zu können. Wünschenswert wäre deshalb, die Ressourcen und das spezifische Know-how der AWO an vielen Standorten auf einem gleich hohen Niveau einzubringen.
- Die AWO könne als kompetente Partnerin an der lokalen Problemlösung mitwirken, da sie über umfassende fachliche Erfahrungen verfügt und sich für Qualität einsetzt. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, könne sie die Problemfokussierung übernehmen und dazu beitragen, dass relevante Themen öffentlichkeitswirksam diskutiert und Entwicklungen angestoßen werden. Die AWO sollte sich dafür einsetzen, für alle Dienstleistungen im Übergang Schule-Beruf die erforderlichen Rahmenbedingungen und Qualitätsstandards zu definieren und politisch durchzusetzen.
- Glaubwürdigkeit und Authentizität der AWO hängen entscheidend davon ab, wie ihr sozialpolitisches Engagement mit einer kooperativen Netzwerkarbeit und der Umsetzung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen verknüpft wird. Die AWO sollte ihrem Anspruch als Wohlfahrtsverband treu bleiben und diesen kontinuierlich in das Lokale Übergangsmanagement einflie-

ßen lassen. Dies erfordere einen aktiven Einsatz für die Belange junger Menschen, der unabhängig von den unmittelbaren Geschäftsfeldinteressen erfolgen sollte. Die AWO habe ihren Einmischungsauftrag ernst zu nehmen, indem sie das Lokale Übergangsmanagement aktiv mitgestaltet und korrektiv auf problematische Entwicklungen vor Ort reagiert. Ihre doppelte Ausrichtung als Verband und Dienstleister wird als Stärke wahrgenommen und zugleich mit hohen Erwartungen verbunden.

VI.2 Herausforderungen für die AWO-Träger im Lokalen Übergangsmanagement

Um ihrem Anspruch als kompetente Partnerin bei der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen auch künftig gerecht zu werden, muss sich die Arbeiterwohlfahrt als Verband und als Dienstleister im Lokalen Übergangsmanagement folgenden Herausforderungen stellen:

Potenzial eines modernen Wohlfahrtsverbandes nutzen

- Wertegebundenheit und Tradition kommunizieren und ideologische Heimat bieten
- lebensphasenübergreifende Angebote und sozialräumliche Einbindung ausbauen
- lokales Engagement mit Landes- und Bundesebene verknüpfen

Lobby für junge Menschen am Übergang Schule-Beruf intensivieren

- zivilgesellschaftlichen Einfluss stärken
- strukturelle Benachteiligungen im Bildungssystem abbauen
- Einmischungsauftrag der Jugendhilfe umsetzen
- verlässlichen gesetzlichen/programmatischen Rahmen bei gleichzeitiger Stärkung der kommunalen Gestaltungsspielräume gewährleisten
- lokale Akteurs- und Infrastrukturen stabilisieren

Fachlichkeit entwickeln – Themen besetzen

- individuelle Übergangsbegleitung
- Familienorientierung und Sozialraumbezug
- Kompetenzfeststellung
- Zielgruppenkompetenz
- zukunftsorientierte Berufsfelder
- Qualitätsstandards

VII. Fazit

Allen jungen Menschen einen gelingenden Übergang von der Schule in die Arbeitswelt zu ermöglichen – das ist der selbst gewählte Anspruch, an dem sich die Akteure vor Ort, zu denen insbesondere die allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, die Betriebe und Kammern, die Jugendhilfe, die Arbeitsagenturen, die Träger der Grundsicherung und nicht zuletzt die Träger der Jugendsozialarbeit zählen, künftig messen lassen müssen.

Das hier beschriebene Konzept des Lokalen Übergangsmanagements scheint ein sinnvolles Steuerungs- und Gestaltungsinstrument zur Bewältigung dieser gemeinsamen Aufgabe zu sein. Die unterschiedlichen lokalen Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen eröffnen dabei vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, erfordern aber auch ein umsichtiges Vorgehen bei der Implementierung dieses Konzepts.

Es wurde deutlich, dass freie Träger aufgrund ihrer spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen in der beruflichen Integration junger Menschen eine wichtige Rolle beim Aufbau und der Umsetzung eines Lokalen Übergangsmanagements übernehmen können – es wird vielfach sogar von ihnen erwartet. Diese Chance sollten sie un-

bedingt nutzen, im Interesse der jungen Menschen und auch, um ihrer Marktposition sowie ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten zu stärken.

Perspektivisch bedarf es jedoch eines offensiveren Engagements der freien Träger, das von einer bewussten Einmischung in lokale Abstimmungsprozesse über die Mitwirkung in Netzwerken und die Weiterentwicklung der Geschäftsfelder bis hin zum übergreifenden Einsatz für die Belange junger Menschen vor Ort reichen kann.

Die hier formulierten Empfehlungen zur strategischen Positionierung freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement dienen der Orientierung und Anregung und sind mittels der beigefügten Checklisten unkompliziert auf die eigene Arbeit vor Ort zu übertragen.

Für die AWO-Gliederungen und deren Einrichtungen der Jugendsozialarbeit beginnt damit ein umfassender Entwicklungs- und Profilierungsprozess. Dabei geht es im Kern darum, die Potenziale eines modernen Wohlfahrtsverbandes zu nutzen, die Lobbyarbeit für junge Menschen am Übergang Schule-Beruf zu intensivieren und die eigene Fachlichkeit weiterzuentwickeln.

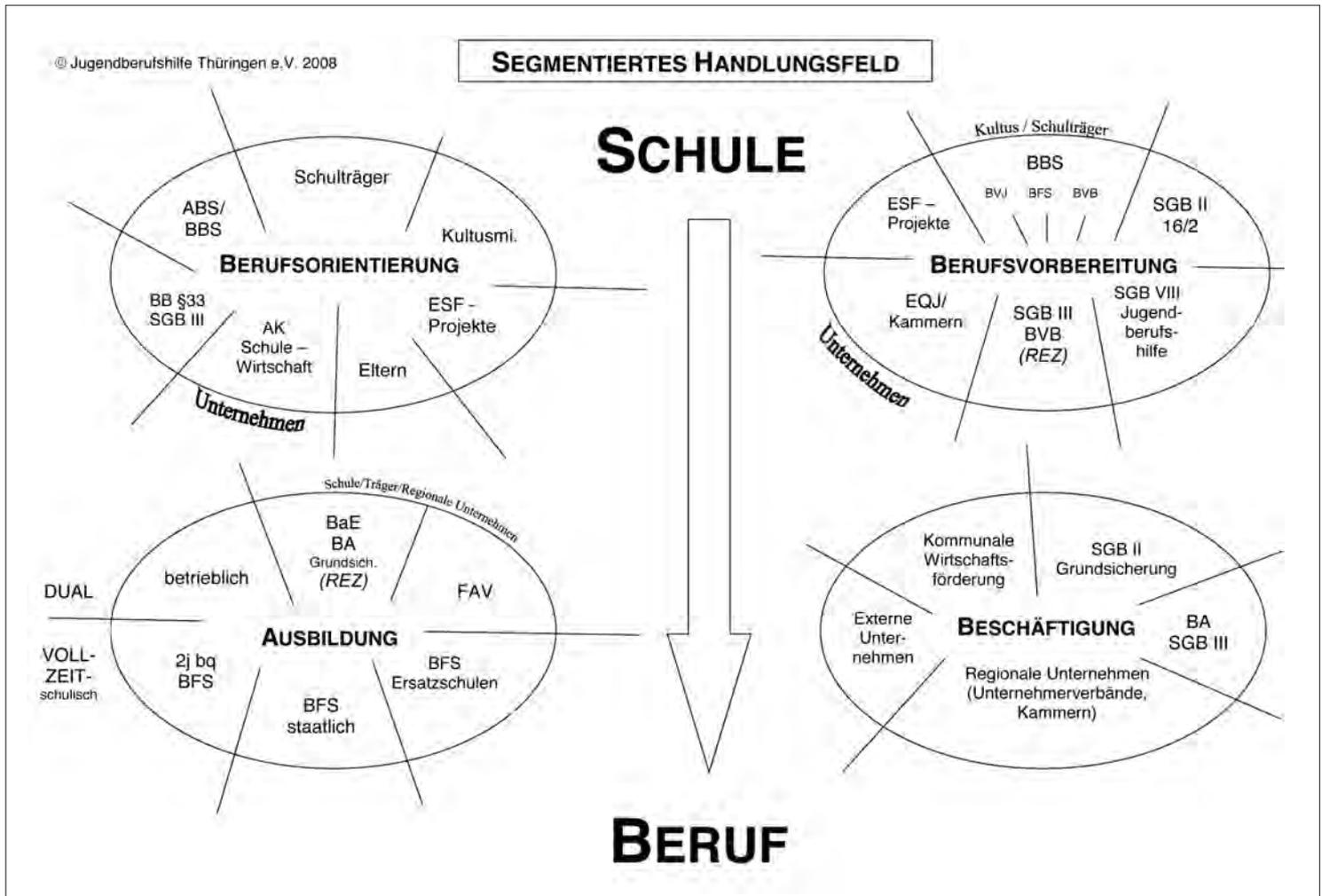
ANLAGEN

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Segmentiertes Handlungsfeld, Jugendberufshilfe Thüringen e.V. 2008
- Anlage 2 Checkliste zu Schritt 2: Analyse Ausrichtung/Umsetzungsstand des Lokalen Übergangsmanagements
- Anlage 3 Checkliste zu Schritt 4: Abgleich mit aktuellem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung (Chancen und Risiken)
- Anlage 4 Checkliste zu Schritt 4: Abgleich mit aktuellem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung (Entscheidungsgrundlage)
- Anlage 5 Checkliste zu Schritt 5: Vereinbarungen zur Umsetzung

Anlage 1:

Segmentiertes Handlungsfeld, Jugendberufshilfe Thüringen e.V. 2008



Die Abkürzungen:

- ABS – Allgemeinbildende Schulen
- BBS – Berufsbildende Schulen
- BB – Berufsberatung
- BA – Bundesagentur für Arbeit
- AK – Arbeitskreis
- ESF – Europäischer Sozialfond
- EQJ – Einstiegsqualifizierung
- BVJ – Berufsvorbereitungsjahr
- BFS – Berufsfachschule (bq: berufsqualifizierend)
- BvB – Berufsvorbereitende Maßnahmen der BA
- BaE – außerbetriebliche Berufsausbildung der BA
- FAV – Firmenausbildungsverbund
- REZ – Regionales Einkaufszentrum der BA

Das Handlungsfeld des Übergangsmanagements ist bislang gekennzeichnet von:

- unübersichtlicher Segmentierung
- mangelnder Anschlussfähigkeit
- diskontinuierlicher Projektförderung
- schwachem kommunalem Engagement, insbesondere der örtlichen Jugendhilfe
- sich überlagernder regionaler und über-regionaler Zuständigkeit, insbesondere der REZ
- diffuser Datenlage

Anlage 2:

Checkliste

Schritt 2: Analyse Ausrichtung/Umsetzungsstand des Lokalen Übergangsmanagements

Die untenstehenden Kriterien sind die wichtigsten Bestandteile bzw. Regelungen des Konzepts Lokalen Übergangsmanagements. Für die Identifikation der jeweiligen Ausrichtung und des Umsetzungsstandes sind die folgenden Fragen zu klären:

1. Sind die einzelnen Elemente in der Mehrzahl vorhanden?
2. In welchem Maß sind die einzelnen Elemente ausgeprägt?
3. Wo liegen aktuelle Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe?

Folgende Leitfragen unterstützen die Bewertung der konkreten Ausprägung der Kriterien:

Herstellung von Transparenz

- Wurde eine Analyse der Ist-Situation als Grundlage für die weitere Planung und Gestaltung erstellt?
- Liegen Berichte, Maßnahmeübersichten und Wirkungsdaten vor?

Politische Verankerung

- Gibt es eine übergreifende, neutrale Instanz, die die Akteure zusammenbringt und den Prozess moderiert?

Lokalpolitischer Auftrag/Vernetzung

- Liegt ein formaler, politisch legitimierter Auftrag vor oder agieren die Akteure als freiwilliger Zusammenschluss?
- Wurden (als Zwischenschritt) Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Akteuren abgeschlossen?

(Fach-)Politische Strategie/Leitbild

- Wurde ein gemeinsames Leitbild erarbeitet?
- Wurden Ziele entwickelt, priorisiert und abgestimmt?
- Gab es (Teil-)Vereinbarungen über ein gemeinsames Agieren in Bezug auf Zielgruppen?

Steuerung und Management

- Existiert eine übergreifende Bedarfsplanung und leitet sich daraus eine abgestimmten Angebotsplanung und -steuerung ab?

Koordinationsformen

- Wurde als vorrangige Koordinationsform die institutionelle Verzahnung oder ein Netzwerkkonzept gewählt?
- Welche Absprachen und Arrangements sind in der jeweils gewählten Form aus Sicht freier Träger erkennbar?

Anlage 3:**Checkliste****Schritt 4: Abgleich mit aktuellem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung**

Folgende Überlegungen können in die **Bewertung der Chancen und Risiken** einer Beteiligung des Trägers am Lokalen Übergangsmanagement einbezogen werden:

Konsequentes Abgrenzen oder strategische Kooperation?

- Die übergreifende Aufgabe der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen ist aufgrund der beschriebenen Komplexität nur in Kooperation aller relevanten Akteure zu bewältigen. Eine Entscheidung des Trägers für eine Beteiligung im Lokalen Übergangsmanagement ist daher zwangsläufig auch eine grundsätzliche Entscheidung für eine kooperative Gestaltung des Übergangsprozesses. Dies schließt natürlich nicht aus, dass die kompetente Entwicklung und Umsetzung eigener Angebote auch in bewusster Abgrenzung zu anderen Anbietern erfolgen muss, geht aber weit darüber hinaus.

(Un-)kalkulierbares Risiko durch Ausschreibungsverfahren?

- Bringen Träger ihr spezifisches Know-how in die Entwicklung kohärenter lokaler Konzepte am Übergang Schule-Beruf ein, ist nicht in jedem Fall gewährleistet, dass sich diese Beteiligung auch lohnt. Mit Blick auf die eingebrachten Ressourcen ist durchaus zu hinterfragen, inwieweit sich diese Investition für den Träger bspw. durch eine tatsächliche Beteiligung an der späteren Umsetzung rentiert. Das Risiko des „leer Ausgehens“ erhöht sich für die Träger v.a. dann, wenn die Ausschreibung der im Konsens vor Ort entwickelten Maßnahmen nach überregionalen, vergaberechtlichen Verfahren erfolgt und dabei lokale Vorgaben nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Profilierung als Dienstleister und/oder als Wohlfahrtsverband?

- Freie Träger müssen sich bei der Entscheidung zur Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement auch über eine sinnvolle Verknüpfung (oder Trennung) ihrer Rolle als Dienstleister und ihrer verbandlichen Rolle verständigen. Inwieweit die eine oder die andere Konstellation Erfolg versprechend ist, hängt von den konkreten Potenzialen vor Ort ab. So werden insbesondere die Ressourcen und Kompetenzen auf der verbandlichen Ebene darüber entscheiden, ob das Engagement mit Blick auf die Übernahme bzw. den Erhalt der Meinungsführerschaft für bestimmte Themenbereiche tatsächlich Akzeptanz findet.

Unterstützung durch Wohlfahrtsverband?

- Verbandsgebundene Träger müssen zudem klären, inwieweit der Gesamtverband, also neben der lokalen Ebene auch die Landes- und Bundesebene, für das eigene, unmittelbar vor Ort angesiedelte Engagement im Übergang Schule-Beruf nutzbar gemacht werden kann. Neben dem damit möglicherweise verbundenen Rückhalt und der Verfügbarkeit von Unterstützungsstrukturen können die Einflussmöglichkeiten des Gesamtverbandes zudem für eine gezielte Positionierung/Politisierung von bestimmten Themen genutzt werden.

Stärkung/Erschließung von Handlungsfeldern?

- Freie Träger müssen prüfen, ob durch eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement Handlungsfelder am Übergang Schule-Beruf auszubauen bzw. neu zu erschließen sind und ob dies zu einer Stärkung der Position des Trägers insgesamt beitragen kann.

Besetzen neuer Themen?

- Bei der Entscheidung eines Trägers für oder gegen eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement sind durchaus auch die Effekte zu beachten, die sich auf das Wirken des Trägers insgesamt positiv auswirken können. Dies betrifft bspw. die Mitwirkung und Meinungsbildung bei Themen, die bisher für den Träger noch nicht zugänglich waren oder die in teilweise neuen Akteurskonstellationen bearbeitet werden.

Anlage 4:**Checkliste****Schritt 4: Abgleich mit aktuellem Profil des Trägers und Entscheidungsfindung**

Zu folgenden Aspekten sind konkrete und belastbare Aussagen zu treffen, die dann als **Entscheidungsgrundlage** für oder gegen eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmanagement dienen. Mögliche Leitfragen sind:

- | | |
|--------------------|--|
| Ziel | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele wurden bisher verfolgt, welche sollen künftig verfolgt werden? • Welcher Nutzen ist für den Träger/den Verband zu erwarten? |
| Rollen | <ul style="list-style-type: none"> • In welcher Phase des Lokalen Übergangsmanagements soll eine Beteiligung erfolgen (Entwicklung/Aufbau, Umsetzung)? • Welche Rolle soll wann übernommen werden? |
| Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Welche personellen/sachlichen Ressourcen sind zur Zielerreichung erforderlich? • Aus welchem Bereich werden die Ressourcen eingebracht (Verband/Dienstleistungsbereich?) |
| Kooperation | <ul style="list-style-type: none"> • Ist eine strategische Kooperation im Netzwerk vorstellbar oder ist die Abgrenzung gegenüber den Konkurrenten vorrangig? • Welche potenziellen Kooperationspartner gibt es in welchen Bereichen? • Können Synergien aus anderen Kooperationsformen/Netzwerken genutzt werden? |
| Autonomie | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat das Engagement im Netzwerk auf die eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume? |

Anlage 5:

Checkliste

Schritt 5: Vereinbarungen zur Umsetzung

Ist eine grundsätzliche Entscheidung für eine Beteiligung am Lokalen Übergangsmangement getroffen, sind die notwendigen Schritte zu deren Umsetzung einzuleiten. Die Gesamtverantwortung für die Zielformulierung, Umsetzungsplanung und Ergebniskontrolle des Engagements eines freien Trägers im Lokalen Übergangsmangement liegt auf der Leitungsebene.

Insbesondere zu folgenden Aspekten der Beteiligung am Lokalen Übergangsmangement sind konkrete Vereinbarungen zu treffen:

Regelung von Zuständigkeiten

- Gesamtverantwortung der Leitungsebene
- Besetzung strategischer und fachlicher Gremien

Bereitstellung von Ressourcen

- Ermittlung des Bedarfs an personellen, sachlichen und monetären Ressourcen
- Entscheidung zur Bereitstellung dieser Ressourcen und deren Zuordnung zum verbandlichen bzw. zum Dienstleistungsbereich

konzeptionelle Ausrichtung/fachliche Schwerpunkte

- Ausrichtung an Leitbild und Zielsystem des Lokalen Übergangsmagements
- Orientierung an fachpolitischer Debatte und wissenschaftlicher Expertise
- Profilierung bestehender und Aufbau neuer Angebote

Personalentwicklung

- Bedarfsermittlung/Festlegen von Maßnahmen zur:
 - Qualifizierung im Netzwerkmanagement/in praktischer Netzwerkarbeit
 - Entwicklung der Fach- und Methodenkompetenz

Öffentlichkeitsarbeit

- Herstellen von Transparenz über Engagement im Lokalen Übergangsmangement gegenüber
 - den jungen Menschen und ihren Familien
 - den zentralen Akteuren und
 - lokalen Medien

Literaturverzeichnis

a) verwendete Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008, Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zu Über-gängen im Anschluss an den Sekundar-bereich I, Bielefeld

Baethge/Wieck (2008): Der mühsame Weg in die berufliche Bildung, in: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 4, 2. Jg.

BBJ Consult AG (2008): Gutachten zur Systematisierung der Fördersysteme, -instrumente und -maßnahmen in der beruflichen Benachteiligtenförderung – im Auftrag des BMBF, Typoskript, Potsdam/Berlin

Beicht/Friedrich/Ulrich (2008): Ausbildungs-chancen und Verbleib von Schulabsolventen, Bonn

Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007: Zehn Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung. Ergebnisse des Inno-vationskreises berufliche Bildung, Bonn/Berlin. http://www.bmbf.de/pub/IKBB-Broschuere-10_Leitlinien.pdf

Christe/Reisch/Wende (2009): Zur Leistungsfähig-keit des allgemein bildenden Schulsystems und des dualen Berufsausbildungssystems für die Integration benachteiligter junger Menschen, Berlin

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2007): Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Aufbau Kommunaler Bildungslandschaften. Berlin

Famulla (2004): „Berufsorientierung als Bildungs-standard?“ Vortrag auf der 5. Fachtagung SWA-Programm. http://www.swa-programm.de/tagungen/potsdam/famulla_potsdam.pdf

Kahlert/Mansel (Hrsg.) (2007): Bildung und Berufsorientierung. Der Einfluss von Schule und informellen Kontexten auf die berufliche Identitätsentwicklung. Weinheim und München

Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld

Kruse u.a. (2009): „Kommunale Koordinierung und Lokale Verantwortung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Eine Expertise im Auftrag des BMBF“, Dortmund

Luhmann/Schorr (1992): Zwischen Absicht und Person. Fragen an die Pädagogik, Frankfurt

Müller-Benedikt (2007): Wodurch kann die soziale Ungleichheit des Schulerfolges am stärksten verringert werden? In: KZfSS, Heft 4, Jg. 59, S. 615-639

Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräfte-nachwuchs – Kriterienkatalog zur Ausbildungs-reife 2006, Nürnberg

Weinheimer Initiative (2007). Lokale Verantwor-tung für Bildung und Ausbildung. Eine öffent-liche Erklärung. Weinheim. (http://www.freudenbergstiftung.de/fileadmin/user_upload/WEINHEIMER_INITIATIVE_2007_26-02-08.pdf)

Wende (2006): Außerschulische Angebote der Jugendberufshilfe. Inputreferat auf dem Fach-gespräch „Aktivitäten der Länder im Übergang Schule Arbeitswelt“ des Good Practice Centers (GPC) im BIBB am 26. Oktober 2006 in Bonn

Wende/Würfel (2005): Berufliche Integrations-förderung: Maßnahmenschwungel? Förder-dickicht? – Projekte, Instrumente, Gesetze, Finanzierung in: Dokumentation „Schule und Berufsabschluss für Alle! Bildungspakt für einen neuen Übergang Schule-Arbeitswelt“ des Deutschen Forum für Jugendsozialarbeit, Bonn

b) ergänzende Literatur

Arnold/Lempp (Hrsg.) (2008): Regionale Gestal-tung von Übergängen in Beschäftigung. Praxisansätze zur Kompetenzförderung junger Erwachsener und Perspektiven für die Regio-nalentwicklung, München

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2007): Leitfaden lokales Übergangsmanagement. Von der Problem-diagnose zur praktischen Umsetzung, Gütersloh

Bundesinstitut für Berufsbildung/Dien Hong (Hrsg.) 2007: Benachteiligungssensibles Übergangsmanagement. Argumente und Hinweise für ein ostdeutsches Handlungs-modell. Bonn/Rostock. http://www.kompetenzenfoerdern.de/bibb_bqn_web.pdf

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Von der Hauptschule in Ausbildung und Erwerbsarbeit: Ergebnisse des DJI-Übergangspanels, Bonn/Berlin
- Förster/Kuhnke/Skrobanek (Hrsg.) (2006): Am Individuum ansetzen. Strategien und Effekte der beruflichen Förderung von benachteiligten Jugendlichen, München
- Frank/Wüstendörfer (2005): Der Übergang von der Hauptschule in den Beruf. Zur Wahrnehmung von Integrationsförderung und Unterstützungssystemen
- Innovationskreis berufliche Bildung des BMBF (2006): Ergebnisse der Arbeitsgruppe Übergangsmanagement, Skript
- ISG/economix (2005): Evaluation des Gesamtsystems zur Unterstützung benachteiligter Ausbildungsbewerber in Sachsen. Endbericht für das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (SMWA), Dresden
- Kalb/Kruse/Petry (2009): Übergänge in Ausbildung und Arbeit. Ein Plädoyer für Lokale Verantwortung und Kommunale Koordinierung.
- Kruse (2007): Nachhaltigkeitsreport: Lokale Netzwerke zur Berufsintegration von jungen Migrantinnen und Migranten am Ende der Projektförderung. Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben im Programm „Kompetenzen fördern. Beiträge aus der Forschung der sfs Dortmund
- Pätzold/Wingels (2006): Kooperation in der Benachteiligtenförderung. Studie zur Umsetzung der BLK-Handlungsempfehlungen: Optimierung der Kooperation zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. BLK Materialien Nr. 133 zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Bonn
- Paul-Kohlhoff/Weigele (Hrsg.) (2007): Auf dem Weg zu einem abgestimmten Übergangssystem von der Schule in den Beruf. Eine Handreichung zur Praxis der „Berufs-WegeBegleitung“. Bonn und Darmstadt. http://www.kompetenzen-foerdern.de/bibb_bwb_web.pdf
- Reißig/Gaupp/Lex (2008): Hauptschüler auf dem Weg von der Schule in die Arbeitswelt, München
- Stauber/Pohl/Walther (Hrsg.) (2007): Subjektorientierte Übergangsforschung. Rekonstruktion und Unterstützung biografischer Übergänge junger Erwachsener, München
- Stuckstätte (2007): Gemeinsam Perspektiven schaffen! Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Weiterentwicklung kommunaler Koordinierungs- und Planungsansätze im Übergangssystem Schule-Beruf, Hrsg. ISA, Münster

c) AWO-Literatur

„Zwischen Schule und Arbeitswelt – Gemeinsam Perspektiven entwickeln und Übergänge gestalten“. Positionspapier der Arbeiterwohlfahrt. Juni 2008 (<http://www.awo.org/standpunkte-und-positionen/jugendberufshilfe/zwischen-schule-und-arbeitswelt.html>)

Zwischen Schule und Arbeitswelt – Regionale Konzepte zur Unterstützung der beruflichen Integration junger Menschen. Dokumentation der Fachtagung des AWO Bundesverband e.V. am 12./13. Juni 2007 (<http://www.awo.org/standpunkte-und-positionen/jugendberufshilfe/zwischen-schule-und-arbeitswelt.html>)

AWO-Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2009): Expertise zur Leistungsfähigkeit des Bildungssystems bei der Integration benachteiligter Jugendlicher. Berlin (http://www.awo.org/fileadmin/user_upload/pdf-dokumente/Standpunkte/wgr_bildungssystem_dokument.pdf)

AWO Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2008): Das Integrierte Potenzial-Assessment – Ein Diagnose- und Förderkonzept im Übergang Schule-Beruf. Expertise. Berlin (http://www.awo.org/fileadmin/user_upload/pdf-dokumente/Standpunkte/wgr_iPASS.pdf)

AWO-Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2007): Das Integrierte Potenzial-Assessment im Übergang Schule-Beruf, AWO-Rahmenkonzeption. Berlin (<http://www.awo.org/standpunkte-und-positionen/jugendberufshilfe/potenzial-assessment.html>)

