

Das Übergangsmanagement Schule – Beruf stärken

- ***Auf die kommunale (regionale) Koordinierung kommt es an!*** -

Rolf Deutschmann

Behörde für Schule und Berufsbildung, Hamburg 2013

Der Wechsel von der Schule in den Beruf ist in Deutschland mit vielen Brüchen und Umwegen verbunden. Hohe Abbruchquoten in Berufsausbildung und Studium signalisieren, dass die Prozesse der Berufsorientierung und Berufswahl nachhaltiger sein könnten. Zu viele Schulabgänger ohne und mit dem ersten Schulabschluss inzwischen aber auch immer mehr Absolventen mit einem mittleren Bildungsabschluss landen im Übergangssystem. Das muss nicht sein. Die Übergänge in Ausbildung und Beruf können systematisiert und besser gemanagt werden. Hierzu ist notwendig, dass sich alle Akteure und Instanzen auf den unterschiedlichen Ebenen – vor allem auf der schulischen und kommunalen Ebene – besser vernetzen und Verantwortung übernehmen.

1. Das Übergangsmanagement Schule – Beruf

Auch der neue nationale Bildungsbericht (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bildung in Deutschland 2012, S. 121 f.) konstatiert, dass nach mehr als einem Jahrzehnt eines stark unausgeglichene Ausbildungsmarktes, die Situation des Ausbildungsplatzmangels merklich zurückgegangen sei. Dies ist vor allem Ursache eines demografischen Rückgangs der Ausbildungsnachfrage, der sich auch im nächsten Jahrzehnt fortsetzen wird, zumal immer mehr junge Menschen eine Hochschulreife (etwas mehr als 50%) und dem entsprechende (akademische) Ausbildungsgänge anstreben werden. Hier besteht die Gefahr, dass sich die Konkurrenzsituation zwischen der dualen Berufsausbildung und ggf. auch den Schulberufsausbildungen und der Hochschulausbildung zukünftig verschärfen. Ungünstig bleiben die Prognosen für Schulabgängerinnen und -abgänger ohne Schulabschluss bzw. mit einem Hauptschulabschluss. In Zahlen: Jahr für Jahr starten 150.000 junge Menschen in ihr Berufsleben ohne Ausbildungsabschluss. 1,5 Millionen der 25- bis 34-Jährige haben heute in Deutschland keinen Ausbildungsabschluss. Mit jedem neuen Jahrgang an Jugendlichen, bei dem es nicht gelingt, die Zahl der ausbildungslosen Personen zu halbieren, entstehen bei den öffentlichen Haushalten Folgekosten in Höhe von 1,5 Milliarden Euro. Die Kosten entstehen im Laufe eines 35-jährigen Berufslebens durch entgangene Lohnsteuern und Beiträge zur Arbeitslosenversicherung sowie zu zahlendes Arbeitslosengeld und Sozialleistungen, abgesehen davon, dass dieser Personenkreis sich nicht oder nur unzureichend an der produktiven Arbeit in der Gesellschaft beteiligen kann und so der Wirtschaft ein enormes Wertschöpfungspotential verloren geht. (vgl. Jutta Allmendinger, Johannes Giesecke und Dirk Oberschachtsiek, Unzureichende Bildung. Folgekosten für die öffentlichen Haushalte. Eine Studie des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011 S. 4ff.).

Vor diesem Hintergrund gewinnen die schulische Berufsorientierung und insbesondere das Management der Übergänge eine immer größere Bedeutung. In besonderer Verantwortung bei der Gestaltung des Übergangs ist zunächst jede einzelne Schule (schulisches Übergangsmanagement). Allerdings steht die Schule hier nicht allein sondern sie ist eingebunden in regionale und kommunale Strukturen (kommunales Übergangsmanagement), die insbesondere in Bezug auf die Integration der Problemgruppen des Ausbildungsmarkts aber auch bei der Evaluation und Weiterentwicklung der in der Region vorhandenen Maßnahmen und Ressourcen wichtige koordinierende und steuernde Aufgaben übernehmen müssen.

2. Wege zu einem systematischen Übergangsmanagement

Das nach wie vor durch eine unübersehbare Fülle von Maßnahmen, (Sonder-)Programmen und Hilfeangeboten gekennzeichnete Übergangssystem Schule – Beruf befindet sich an der Schnittstelle des Bildungssystems zum Ausbildungs- und Arbeitsmarktsystem. Eine besondere Herausforderung ist die Überschneidung unterschiedlicher Fachpolitiken und Verwaltungszuständigkeiten auf den Ebenen Bund, Länder und Kommunen. Unkoordiniert und ohne verbindliche Standards entfalten diese nur eine geringe Wirksamkeit. Zunehmend erkennen Schulen, kommunale Gebietskörperschaften und die beteiligten Akteure dieses Dilemma und machen sich auf dem Weg zur Entwicklung eines systematischen Übergangsmanagements:

Kernelemente eines systematischen Übergangsmanagements		
Dimension	Handlungsfelder	Maßnahmen
Stärkung der Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler	Frühzeitige und systematische Berufsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Themen Wirtschaft, Arbeit und Beruf im Schulcurriculum • Aktive Gestaltung der eigenen Lern- und Berufsbiographie • Kompetenzcheck • Verbesserung der Ausbildungs- und Berufswahlreife (individuelle Förderung) • Dokumentation des BO-Prozesses
Realerfahrungen in der Berufs- und Arbeitswelt	Lernen an außerschulischen Lernorten (Betriebe, Forschungs- u. Kultureinrichtungen, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Schnuppertage • Praxislertage • Praktika • Kooperationen mit der Wirtschaft
Begleitung / Unterstützung	Coaching / Beratung / Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Beratung • Verabredung individueller Hilfen • zusätzliche Hilfen für Schüler mit einem erhöhten individuellem Förderbedarf • Profiling / Bewerbungstraining • Matching zwischen den Anforderungen des Einzelnen und der Betriebe • passgenaue Vermittlung
Koordination und Steuerung	Koordination und Steuerung der Akteure und Maßnahmen – kommunale Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination von Schulen, Arbeitsagenturen, Unternehmen, Kammern, Behörden, Träger, etc. • Erfassung der Daten und Strukturen • Evaluation der Maßnahmen • Weiterentwicklung u. ggf. Umsteuerung der Maßnahmen • Abstimmung der Prozesse und Maßnahmen auf den unterschiedl. Ebenen (Schule, Kommune, Land, Bund)

3. Schulisches Übergangsmanagement

Damit alle schulischen Prozesse im Themenfeld Berufsorientierung und Übergangsmanagement professionell wahrgenommen werden, sorgt die Schulleitung durch Einsetzung eines BO-Koordinators für den Aufbau einer funktionierenden Infrastruktur. Der Koordinator übernimmt die Verantwortung für die Planung und Steuerung der schulischen Aufgaben und sorgt für die Vernetzung der Schule mit den externen Akteuren.

Auf der lokalen Ebene entwickelt und vereinbart die Schule verbindliche Maßnahmen und Strukturen zum Übergangsmanagement. Die Schule organisiert die Zusammenarbeit und stimmt die einzelnen Maßnahmen mit den beteiligten Akteuren ab.

Hauptaufgabe auf der schulischen Ebene ist es durch eine nachhaltige Berufs- und Studienorientierung die notwendige Ausbildungs- und Berufswahlreife in Verbindung mit einer konkreten Anschlussperspektive aller Schülerinnen und Schüler sicherzustellen. Dies erfolgt gemeinsam durch die Schulen und die Berufsberatung der Agentur für Arbeit sowie durch weitere unterstützende Instanzen. Diese werden immer dann benötigt, wenn Jugendliche eine ergänzende individuelle Beratung und Begleitung zur Bewältigung der Übergänge benötigen. Ergänzende Hilfen gibt es in der Form der Berufseinstiegsbegleitung im Rahmen des Bildungskettenprogramms des BMBF aber auch des neuen § 49 SGB III sowie durch Ausbildungs- und Kompetenzagenturen, Maßnahmen der örtlichen Jugendhilfe und nicht zuletzt auch durch das Engagement von Coaches bzw. Ehrenamtlichen.

Der Berufswahlpass bzw. ein individuell von jedem Schüler zu führender Berufswegeplan wird als Leitmedium zur Strukturierung der Übergangsplanung und -steuerung genutzt. In diesem Prozess verfügt jeder Schüler über einen persönlichen Ansprechpartner aus dem Lehrerteam, der für die individuellen Beratungs- und Entwicklungsgespräche zur Verfügung steht.

Damit zukünftig kein Schulabgänger mehr verloren geht, ist es notwendig auf der schulischen Ebene alle Schülerinnen und Schüler zu erfassen und die unversorgten Jugendlichen solange zu beraten und zu begleiten, bis der Anschluss in die berufliche Ausbildung oder eine weiterhin notwendige Ausbildungsvorbereitung gesichert ist. Die Verbleibstatistik dient als Instrument zur Evaluation des schulischen BO-Konzepts im Hinblick auf die Übergangs- und Anschlussprozesse.

4. Kommunales Übergangsmanagement

Hauptaufgabe eines kommunal gesteuerten Übergangsmanagements ist es, flexible und verbindliche Regelstrukturen zu entwickeln und isolierte Einzelmaßnahmen in einem regional abgestimmten Gesamtsystem zusammenzuführen. Hierzu bedarf es des Aufbaus von vernetzten Strukturen für eine passgenaue Beratung und Vermittlung aller Schulabgänger sowie einer Abstimmung der Qualifizierungsangebote der unterschiedlichen Instanzen. Ziel des kommunalen Übergangsmanagements ist es, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bildungsbereichen zu optimieren, um Abbrüche und unnötige Warteschleifen zu vermeiden und die eingesetzten Ressourcen nachhaltiger zu nutzen, um so für jeden Schulabgänger eine berufliche Ausbildung bzw. ein weiterführendes Bildungsangebot sicherzustellen.

Der Deutsche Verein und betont in seinen Empfehlungen für ein kommunales Übergangsmanagement die verbindliche Kooperation der Akteure, die möglichst in dauerhaften Gremien an der strategischen Steuerung, der Herstellung von Transparenz und an der operativen Umsetzung in Verbindung mit zuvor vereinbarten qualitativen Standards und Erfolgskriterien

mitwirken. (vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., Empfehlungen des deutschen Vereins zur Weiterentwicklung kommunalen Managements am Übergang Schule – Beruf: benachteiligungssensibel – chancengerecht – inklusiv, S. 7ff, Berlin 2011). Ein besonderer Akzent in dieser Empfehlung ist der Vorschlag alle jungen Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf in den Blick zu nehmen und sensibel auf deren individuelle Bedürfnisse und Potenziale zu reagieren. Von daher gilt es bei allen zu ergreifenden Maßnahmen einen umfassenden Ansatz von Barrierefreiheit und Ressourcenorientierung zur Inklusion aller Menschen (mit und ohne Behinderung bzw. anderen sozialen Beeinträchtigungen) zu realisieren. Unterstützungsmaßnahmen müssen dem entsprechend auf einem ganzheitlichen Bildungsverständnis gründen und partizipativ mit Wahlmöglichkeiten vor allem aber anschlussfähig im Sinne einer Lebensverlaufsperspektive ausgestaltet sein. Gleichzeitig sollen sie entwicklungsorientiert und lernfähig für veränderte Bedingungen insbesondere bei der Anpassung der Fördermöglichkeiten an individuelle Notwendigkeiten sein.

Die wesentlichen Akteure eines kommunalen Übergangsmanagements sind die kommunalen Behörden und Vertretungskörperschaften, die allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Jugendliche und ihre Eltern, die Agentur für Arbeit, die Jobcenter, Betriebe, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Bildungsträger, Beratungseinrichtungen, Kirchengemeinden, Initiativen, Projekte, Wohlfahrtsverbände und nicht zuletzt auch die Einrichtungen der Jugendhilfe und der Jugendsozialarbeit. Die **Kernaufgaben eines kommunal verantworteten Übergangsmanagements** werden in Abschnitt 6 dargestellt.

5. Modelle und Beispiele zur Entwicklung eines regionalen (lokalen) Übergangsmanagements

5.1 Weinheimer Initiative

Die „Weinheimer Initiative“ ist ein Zusammenschluss von Städten, Kreisen, Verbänden und Organisationen zur Entwicklung eines regionalen und kommunalen Übergangsmanagements Schule – Beruf. Die Initiative setzt sich seit 2007 für eine Etablierung kommunaler Koordinierung im Kontext lokaler Verantwortungsgemeinschaften ein, um so die Qualität von Steuerung, die notwendigen Kooperationsprozesse und die Bereitstellung wirksamer Instrumente und Maßnahmen besser gestalten zu können. Kommunale Koordinierung ist nach den Vorstellungen der Initiative ein umfassendes Konzept für den gesamten Übergang Schule Beruf, das im Kern auf die Verbesserung individueller Chancen junger Menschen ausgerichtet ist. Durch gemeinsame Abstimmung von Zielen, Qualitätsstandards und Erfolgskriterien soll ein kohärentes Handlungskonzept aller Akteure erreicht werden, das im Ergebnis zu messbaren Übergangserfolgen führen soll. (vgl. Weinheimer Initiative 2007, Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung; siehe http://www.weinheimer-initiative.de/Portals/7/Dokumente/WEINHEIMER_Erklärung%202007.pdf).

Auf der Homepage der Initiative finden sich eine Fülle von Materialien, Erklärungen und Tagungsdokumentationen zu den wesentlichen Themen eines regional und kommunal verantworteten Übergangsmanagements (siehe: <http://www.weinheimer-initiative.de/>)

5.2 Jugendberufsagentur Hamburg

Der bisher konsequenteste Ansatz zur Zusammenführung der bisher isoliert voneinander agierenden Akteure und zur Koordination und Steuerung der Maßnahmen im Übergangssystem erfolgt zurzeit in Hamburg. Unter dem Motto –Niemand geht mehr verloren – alle werden gebraucht! verfolgt der Hamburger Senat das Ziel, möglichst alle Schulabgängerinnen und -

abgänger sowie jungen Erwachsenen in Ausbildung und Beschäftigung zu integrieren und ihnen so die aktive Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen. Folgende weiteren Ziele werden mit der Einrichtung der Jugendberufsagentur – mit Dependancen in allen sieben Hamburger Bezirken – verfolgt:

Die Instanzen und Ressourcen aus den Rechtskreisen SGB II, III, VIII und des Schulgesetzes werden in einer Institution zusammengeführt.

Alle ratsuchenden jungen Menschen erhalten die individuell notwendige Beratung, Begleitung; Vermittlung und Unterstützung.

Unversorgte allgemein- und berufsschulpflichtigen Jugendlichen werden so lange aktiv angesprochen, bis sie eine Ausbildung begonnen und abgeschlossen bzw. eine Beschäftigung aufgenommen haben.

Durch eine verbindliche und systematische Vernetzung aller Akteure in der Jugendberufsagentur erfolgen ein direkter Informationsaustausch, eine rechtskreisübergreifende Maßnahmenplanung sowie ein arbeitsteiliges Fallmanagement für Jugendliche mit multiplen Problemlagen.

Eine systematische Berufsorientierung in den Schulen schafft die Voraussetzungen für eine realistische Berufswahl und die Erweiterung des Berufswahlspektrums.

Berufsschullehrkräfte unterstützen den BO-Prozess, das praxisbezogene Lernen an den außerschulischen Lernorten und das Übergangsmanagement der Schulabgängerinnen und -abgänger im Rahmen einer Kooperation von Stadtteilschulen und berufsbildenden Schulen.

Die Planung und Abstimmung der Maßnahmen und Programme zur Ausbildungsvorbereitung und Berufsausbildung (Landes- und Bundesprogramme etc.) erfolgt gemeinsam durch die beteiligten Instanzen mit dem Ziel der Schaffung einer kohärenten Förderstruktur.

Warteschleifen, Doppelförderung und Förderlücken werden vermieden.

Hauptziel der Jugendberufsagentur ist es, die verschiedenen Beratungsinstanzen (Berufsberatung, Jobcenter, Jugendhilfe, Schulberatung) unter einem Dach zusammenzufassen, um ein ganzheitlich orientiertes und abgestimmtes Informations-, Beratungs-, Förder- und Begleitangebot für alle Jugendlichen und Jungerwachsenen in der Stadt zu gewährleisten. Die Zusammenarbeit erfolgt innerhalb der geltenden rechtlichen Strukturen (also kein neuer Personalkörper mit eigenem Haushalt) in einer gemeinsamen Beratungseinrichtung durch eine effektive und bessere Zusammenarbeit (multiprofessionelle Teams). Die Grundlagen der Arbeit der Jugendberufsagentur basieren auf einem von allen Parteien getragenen Beschluss der Hamburgischen Bürgerschaft. Die Lenkungsgruppe des auch von den Sozialpartnern getragenen Aktionsbündnisses für Bildung und Beschäftigung in Hamburg wird die Einrichtung, den Betrieb und die Weiterentwicklung der Jugendberufsagentur als Beirat begleiten (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Einrichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg, Drucksache 20/4195, Hamburg 2012).

6. Kernaufgaben eines kommunal verantworteten Übergangsmanagements

- Wahrnehmung einer verantwortlichen Koordination und Steuerung in Zusammenarbeit mit den weiteren Entscheidungsinstanzen auf lokaler, regionaler und zentraler Ebene (Kommune/ Land/ Bund)
- Beratung der politisch verantwortlichen Instanzen auf den unterschiedlichen Ebenen – Einbindung der politischen Spitze insbesondere Bürgermeister, Landrat (regionales Übergangsmanagement ist Chefsache!); Beteiligung der Mandatsträger
- Kooperation mit lokalen und regionalen Netzwerken (Einbindung der Schulen, der lokalen und regionalen Akteure);
- Klärung des Handlungsbedarfs und der Zuständigkeiten auf den verschiedenen Ebenen
- Herstellung von Transparenz - Analyse der wichtigsten Daten und Kennzahlen im Übergang Schule –Beruf;
- Mitwirkung an der Optimierung der Berufs- und Studienorientierung der Schulen; insbesondere
 - Verabredung von Qualitätsstandards,
 - Verbleibanalysen,
 - Kooperationen mit der Wirtschaft
 - Lernen an außerschulischen Lernorten,
 - Verbesserung des schulischen Übergangsmanagements;
- Systematisierung der Angebote und Strukturen mit der Maxime Vermeidung von Warteschleifen , Integration in Ausbildung und Beschäftigung
- Mitwirkung bei der Planung und Steuerung der Bildungsangebote in der Region (Abbau von Warteschleifen; zielgruppengerechte Bildungs- und Ausbildungsangebote);
- Sicherung von Anschlüssen und Übergängen insbesondere von Zielgruppen mit Vermittlungshemmnissen in Ausbildung, weiterführende Bildung und Beschäftigung;
- Umbau von bisher exklusiv angelegten Bildungsgängen und -strukturen mit dem Anspruch eine zunehmende Inklusion aller Zielgruppen zu ermöglichen;
- Schaffung rechtskreisübergreifender Beratungs- und Unterstützungsstrukturen (Hilfen aus einer Hand) unter Einschluss der Rechtskreise SGB II/ III / VIII und des Schulgesetzes des jeweiligen Landes (z.B. im Format von Jugendberufsagenturen, JugendjobCentern etc.);
- Einbindung und Akquise zusätzlicher Ressourcen und Instanzen (Jugendhilfe, Kompetenz- und Ausbildungsagenturen, Jugendmigrationsdienste, Ehrenamtliche, Coaches / Mentoren etc.;
- Sicherstellung der Qualifizierung und Professionalisierung der Lehrkräfte und aller weiteren Akteure des Übergangssystems;
- Monitoring, Evaluation und Qualitätssicherung aller Maßnahmen und Strukturen des Übergangssystems in der Region (Kommune).

7. Fazit

Das bisher durch Ineffizienz und Intransparenz gekennzeichnete deutsche Übergangssystem Schule – Beruf ist in Bewegung geraten. Immer mehr Schulen, Kommunen, Länder und Instanzen erkennen den Wert einer synergetischen Zusammenarbeit.

Ein kommunales Übergangsmanagement Schule - Beruf ist Teil einer eng verzahnten und kohärenten regionalen Bildungslandschaft in der alle Bildungsangebote mit den regionalen und kommunalen Strukturen, mit der Wirtschaft und den weiteren Kultur- und Sozialeinrichtungen aufeinander abgestimmt sind. Auf diese Weise ist Übergangsmanagement auch Teil von Standortpolitik, die maßgeblichen Einfluss hat auf die wirtschaftliche Prosperität sowie die Attraktivität von Wohn- und Sozialstrukturen in der jeweiligen Region.

8. Literaturhinweise

- Jutta Allmendinger, Johannes Giesecke und Dirk Oberschachtsiek, Unzureichende Bildung. Folgekosten für die öffentlichen Haushalte. Eine Studie des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011
- Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.) Lokale Bildungsverantwortung – kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2012
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bildung in Deutschland 2012, Bielefeld 2012
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Leitfaden für ein lokales Übergangsmanagement, Von der Problemdiagnose zur praktischen Umsetzung, erstellt vom Deutschen Jugendinstitut, 2. Auflage, Gütersloh 2012
- Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Einrichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg, Drucksache 20/4195, Hamburg 2012
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung kommunalen Managements am Übergang Schule – Beruf: benachteiligungssensibel – chancengerecht – inklusiv, S. 7ff, Berlin 2011; siehe http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen_archiv/2011/DV%2016-11.pdf
- Markus Linten, Sabine Prüstel, BIBB: Auswahlbibliografie "Übergangssystem und Übergangsmanagement: Studien, Gutachten und Forschungsbeiträge", Bonn 2011 siehe: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliographie-uebergangssystem.pdf
- Weinheimer Initiative 2007, Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung; http://www.weinheimer-initiative.de/Portals/7/Dokumente/WEINHEIMER_Erklärung%202007.pdf