

5 THESEN

ZUR BESSEREN GESTALTUNG DES ÜBERGANGS SCHULE-BERUF

Der Übergang von der Schule in den Beruf ist ein wichtiger Schritt im Leben junger Menschen. Scheitern sie, hat dies gravierende Auswirkungen auf ihre soziale und berufliche Integration, ihr Selbstvertrauen und ihre Lebensperspektiven. Übergänge sind für den Einzelnen schwieriger, komplexer und langwieriger geworden und werden durch ausgrenzende Mechanismen des Bildungssystems bzw. des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes, die Ineffizienz des Übergangssystems sowie die hohe Zahl von Angeboten und Akteuren im Übergangsfeld zusätzlich erschwert.¹

Ragna Melzer

Immer mehr junge Menschen werden von den „klassischen“ Angeboten nicht mehr erreicht und sind von dauerhafter Ausgrenzung bedroht.² Um allen jungen Menschen einen erfolgreichen Start in die Arbeitswelt zu ermöglichen, sind verlässliche gesetzliche, strukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen, sinnvoll aufeinander bezogene und flexibel einsetzbare Angebote sowie eine individuelle Begleitung des Übergangs unabdingbar – und dies trotz der unterschiedlichen Zuständigkeiten der Rechtskreise SGB II, III und VIII. Diese Aufgabe ist nur durch das Zusammenwirken aller Beteiligten – insbesondere der Jugendlichen und ihrer Eltern, der Schulen, der Jugendhilfe, der Unternehmen und Kammern, der Träger der Jugendsozialarbeit, der Agenturen für Arbeit bzw. der Grundsicherungsstellen, der Wohlfahrtsver-

bände, Stiftungen und ehrenamtlichen Initiativen – zu bewältigen. Dies bestätigen inzwischen alle Akteure am Übergang Schule-Beruf und sehen sich mit der Forderung konfrontiert, gemeinsam aktiv zu werden und dabei ggf. über ihren „institutionellen“ Schatten zu springen. Derzeit lassen sich neben den vielfältigen lokalen Aktivitäten auch solche auf Landes- bzw. Bundesebene beobachten: So kooperieren bspw. in Schleswig-Holstein Land und Kommunen im Sinne einer Entwicklungspartnerschaft für eine bessere Abstimmung von landespolitischen Rahmenseetzungen, lokalen Gestaltungsräumen und kommunalem Handeln.³ Auf Bundesebene arbeitet derzeit eine interministerielle Arbeitsgruppe von BMAS, BMFSFJ und BMBF an einer besseren Abstimmung ihrer Aktivitäten am Übergang Schule-Beruf.

„Kooperation und Vernetzung sind also nicht primäres Ziel des Übergangsmanagements, sondern eher ein ‚methodisches Vehic- le‘, das es zu qualifizieren gilt, um dem gestaltenden Anspruch des Übergangsmanagements gerecht zu werden.“

Übergangsmanagement stellt die Verbesserung der Übergangswege für jeden einzelnen jungen Menschen in den Mittelpunkt und muss seinen Erfolg genau daran messen.

Die Praxis der Übergangsgestaltung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein kritischer Blick auf die aktuellen Ansätze zur Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf verdeutlicht bei allen Erfolgen einen erheblichen Bedarf an konzeptioneller Schärfung, rechtlicher Klarstellung sowie an Qualifizierung der Praxis. Die folgenden Thesen fassen die zentralen Entwicklungen und Herausforderungen zusammen:⁴

1 2 3 4 5

These 1: Übergangsmanagement vollzieht sich als lokal orientierter Entwicklungsprozess, aber die Entscheidungsspielräume vor Ort sind eingeschränkt.

Der Aufbau und die Gestaltung des Übergangsmanagements vollziehen sich als längerfristig angelegter Prozess, der in kommunaler Verantwortung initiiert, reflektiert und gesteuert werden muss. In der Praxis können die Kommunen jedoch nicht immer die dafür notwendigen Entscheidungen selbst treffen, da bspw. die Zuständigkeit für Angebote wie die Berufseinstiegsbegleitung, die Berufsvorbereitung und -ausbildung sowie Beschäftigungsangebote bei den Arbeitsagenturen bzw. den Grundsicherungsstellen liegt und diese eigenen Steuerungsvorgaben unterliegen. Umfang und Ausrichtung der Angebote zur Berufsorientierung an Schulen werden ganz wesentlich von den Ländern mitbestimmt und die Angebote der Jugendhilfe gemäß § 13 SGB VIII bleiben nicht zuletzt aufgrund finanzieller Engpässe und anderer Prioritäten der Kommunen eher randständig vertreten. Oft fehlt es an personellen Ressourcen, um den Aufbau eines Übergangsmanagements kontinuierlich zu begleiten.

Hinzu kommt eine Vielzahl von Bundes- und Landesprogrammen mit jeweils eigenen Zielvorgaben und Erfolgskriterien, die nicht in jedem Fall an den Bedarfen vor Ort anknüpfen. So setzten die Bundesmodellprogramme „Kompetenzagenturen“ und „Schulverweigerung – Die 2. Chance“ (BMFSFJ) sowie die „Förderinitiative: Regionales Übergangsmanagement“ (BMBF) in den vergangenen Jahren zu stark auf immer neue Innovation und ließen dabei den Bedarf an Verstetigung und Konsolidierung weitgehend außer Acht. Ein solcher Bedarf soll nun in der Fortführung dieser Programme aufgegriffen bzw. im systematisierenden Ansatz des Programms „Jugend stärken: Aktiv in der Region“ (BMFS-

FJ) und in der BMBF-Initiative „Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ ihren Niederschlag finden. Übergangsmanagement braucht ein klares politisches Bekenntnis zur kommunalen Koordinierung. Die kommunalen Entscheidungsspielräume sind zu erweitern und durch entsprechende Ressourcen und eine neue Qualität der Zusammenarbeit von Kommunen, Bund, Ländern und Bundesagentur für Arbeit zu unterlegen.

1 2 3 4 5

These 2: Übergangsmanagement impliziert eine doppelte Kohärenz, deren Umsetzung durch die Macht der „Systemlogiken“ und begrenzte Kooperationsbereitschaft erschwert wird.

Die doppelte Kohärenz des Übergangsmanagements bezieht sich auf das fachliche Konzept und das Modell der Zusammenarbeit der Akteure. Zum einen ist also ein schlüssiges Konzept – im Sinne einer kohärenten fachlichen Strategie – zu entwickeln, das die verschiedenen Angebote am Übergang Schule-Beruf unter einem biografieorientierten Fokus sinnvoll zusammenführt.

„In der Praxis erschweren die unterschiedlichen Handlungslogiken von Jugendhilfe, Arbeitsmarktpolitik und Bildungssystem die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und deren Umsetzung erheblich.“

Zum anderen zielt das kohärente Handlungsmodell auf eine verbindliche Regelung der Zusammenarbeit der Akteure auf allen Ebenen (Ebene der Beratung und Fallsteuerung, operative und strategische Ebene), die miteinander zu verknüpfen sind.

Nur wenn die fachliche Strategie und das Konzept der Zusammenarbeit sinnvoll ineinandergreifen, wird der Gestaltungsanspruch des Übergangsmanagements erfüllt. In den meisten Fällen erfolgt die Kooperation der Akteure in Bezug auf den einzelnen Jugendlichen ausgesprochen unkompliziert, während sie auf strategischer und politischer Ebene meist unterentwickelt ist.

Die Frage der Schnittstellen ist zwischen SGB VIII, II und III sowohl für das fachliche Konzept als auch für die Zusammenarbeit der Akteure von besonderer Bedeutung. In der Praxis gibt es vielfältige Ansätze – durch gemeinsame Anlaufstellen (Jugendberufsagentur Mainz) oder auch durch eine Zusammenführung der Zuständigkeiten von SGB VIII und SGB II (Jugendhaus Bielefeld) –, die Kooperation von Jugendhilfe und Grundsicherungsstellen sowie der Arbeitsagenturen zu verbessern. Auch wenn hier Fortschritte zu verzeichnen sind, sind der Kooperation – bei allem guten Willen der Beteiligten – rechtliche Grenzen gesetzt. Entsprechende Vorschläge zur Festschreibung einer verbindlichen Kooperation in den jeweiligen Sozialgesetzbüchern sowie zur Stärkung des § 13 SGB VIII wurden u. a. vom Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit vorgelegt.⁵ Aber auch diese muss letztlich durch die praktische Bereitschaft der Beteiligten, sich trotz der unterschiedlichen „Systemlogiken“ auf gemeinsame Ziele und deren Umsetzung zu verständigen, zum Leben erweckt werden.

1 2 3 4 5

These 3: Übergangsmanagement wirkt eher auf individueller als auf struktureller Ebene und begrenzt sich meist auf die Unterstützung des Einzelnen.

Übergangsmanagement umfasst sowohl die individuelle Übergangsbegleitung als auch die strukturelle Gestaltung des Übergangsgeschehens. Beide Aspekte müssen erfüllt und miteinander verknüpft sein. Während die individuelle Übergangsbegleitung eine Unterstützung junger Menschen mit entsprechendem Bedarf gewährleistet, umfasst das strukturelle Übergangsmanagement die Gestaltung und Steuerung aller Angebote von der Schule bis zum Einstieg in den Beruf. Wie bereits erwähnt, haben sich in der Praxis die Kooperation auf der Arbeitsebene und die individuelle Übergangsbegleitung durchaus positiv entwickelt.

Die für das Übergangsmanagement erforderliche Verknüpfung von individueller und struktureller Ebene setzt jedoch ein explizites Steuerungswissen voraus, über das derzeit die wenigsten Kommunen verfügen. In vielen Fällen liegen Bestandsaufnahmen zu den lokalen Angebotsstrukturen und deren Nutzung vor und konnten zur Transparenz beitragen.⁶ Die Akteure stehen nun vor der Aufgabe, diese Daten für die Entwicklung von Zielen und Erfolgskriterien und deren Überprüfbarkeit nutzbar zu machen. Nur so können sie an die Informationen gelangen, die für die Steuerung des Übergangsgeschehens zwingend erforderlich sind. Dieser Herausforderung stellen sich auch die in der AG „Weinheimer Initiative“ zusammengeschlossenen Kommunen und arbeiten an Lösungsvorschlägen.⁷

1 2 3 4 5

These 4: Übergangsmanagement braucht eine starke Jugendhilfe.

Die Jugendhilfe definiert den Übergang Schule-Beruf als Teil eines individuellen Entwicklungsprozesses junger Menschen und formuliert ihren Auftrag insbesondere im § 13 SGB VIII. Auch die Bundesprogramme „Kompetenzagenturen“ und „Schulverweigerung – Die 2. Chance“ (BMFSFJ) setzen auf die individuelle Begleitung und Stärkung des Einzelnen im Übergangsprozess. Obwohl der Kooperations- und Vernetzungsauftrag in diesen Programmen explizit erwähnt wird, ist er in der Praxis nur begrenzt umsetzbar. Die Zusammenarbeit vollzieht sich auch hier zumeist eher auf der Arbeitsebene und stößt an ihre Grenzen, sobald die (Jugendhilfe-) Akteure im Rahmen ihrer „begrenzten Zuständigkeit“ versuchen, über den Einzelfall hinaus steuernd auf die gesamte Übergangsgestaltung einzuwirken, ohne über die notwendige Legitimation zu verfügen.

Aufgrund ihres ganzheitlichen, entwicklungsorientierten Ansatzes, ihrer kommunalpolitischen Einbindung sowie ihrer sozialräumlich ausgerichteten Aktivitäten sollte die Jugendhilfe – unabhängig von der ihr übertragenen Rolle – den Aufbau und die Gestaltung eines Übergangsmanagements aktiv unterstützen und begleiten.

1 2 3 4 5

These 5: Freie Träger der Jugendsozialarbeit haben eine wichtige Funktion im Übergangsmanagement.

Das Konzept des Übergangsmanagements wird von vielen Kommunen umgesetzt und verändert die lokalen Angebots- und Kooperationsstrukturen grundlegend. Viele Träger befürchten, dass sie dabei schlichtweg den Anschluss verpassen. Wollen sie auch in Zukunft erfolgreich agieren, müssen sie ihre eigene Rolle kritisch hinterfragen und ihre Aktivitäten konsequent an den Problemlösungsansätzen vor Ort ausrichten. Doch das ist leichter gesagt als getan, denn freie Träger werden oftmals – vielleicht nicht ganz unberechtigt – als Teil des Problems wahrgenommen, weil sie

- unter enormem Konkurrenz-, Kosten- und Leistungsdruck stehen und sich auch dementsprechend verhalten,
- nur kooperieren, wenn es unbedingt notwendig ist, und dann auch nur das tun, was sich „rechnet“,
- überall mitmischen wollen, letztlich aber wenig innovativ sind,
- aufgrund einer sich permanent verändernden Trägerlandschaft nur begrenzt in längerfristige Veränderungen einzubinden sind.


Bleibe dies so stehen, würden die Potenziale freier Träger für die Gestaltung der Übergänge Schule-Beruf bewusst ausgeblendet. Sie müssen sich vielmehr stärker als Teil der Lösung präsentieren und ihren „Mehrwert“ für die Gestaltung der Übergänge offensiver deutlich machen. Dies können sie guten Gewissens tun, wenn sie

- Zugänge zu und Wissen über benachteiligte junge Menschen und deren Familien haben,
- über eine umfassende Fach- und Methodenkompetenz verfügen,
- flexibel, innovativ und kreativ sind und konzeptionelle Stärke mit wirtschaftlichem Denken verbinden,
- in funktionierenden Netzwerken arbeiten und erfolgreich mit Schulen und Unternehmen kooperieren und
- soziale Probleme öffentlich machen, politische Zugänge haben und sich auf Dauer in das Gemeinwesen einbinden.

Um es auf den Punkt zu bringen: Freie Träger müssen sich kritisch mit den veränderten Anforderungen und den eigenen Perspektiven am Übergang Schule-Beruf auseinandersetzen und ihr Engagement konsequent an lokalen Problemlösungsansätzen ausrichten. Sie müssen ihre Netzwerkarbeit professionalisieren und ihre Angebote auf einem hohen fachlichen Niveau weiterentwickeln. „Last but not least“ müssen sie ihren sozialpolitischen Auftrag endlich wieder ernst nehmen und sich nicht auf die – manchmal vielleicht auch ganz bequeme – Rolle des Dienstleisters reduzieren (lassen).//

Die Autorin: Ragna Melzer ist Diplompädagogin, Master of Social Management und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (GPM). Sie ist selbstständig tätig.

E-Mail: melzer@ragnamelzer.de

 Das Konzept des Übergangsmanagements gilt als vielversprechender Ansatz, um zu einer kohärenten Ausrichtung der Angebote und zu einem verbindlichen Zusammenwirken der Akteure am Übergang Schule-Beruf zu gelangen. Im Sinne einer kommunalen Koordinierung⁸ zielt es auf eine systematische Bündelung und Abstimmung der lokalen Aktivitäten im Übergangsfeld Schule-Beruf und setzt auf die Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards. Es verspricht Transparenz, Wirksamkeit, Steuerung und eine bewusste Gestaltung der Übergangswege. Immer mehr Kommunen greifen diesen Ansatz auf und setzen ihn – z. T. eigeninitiativ, aber meist auch i. V. m. einschlägigen Bundes- bzw. Landesprogrammen⁹ – um. Die verbindliche Kooperation und Vernetzung der relevanten Akteure gilt als Schlüssel zum Erfolg. Dabei geht es neben der Zusammenarbeit im Einzelfall um einen kontinuierlichen Austausch zu Problemlagen, Zielen, den zu entwickelnden Angeboten, deren Umsetzung sowie um die Reflexion und Steuerung des gesamten Prozesses. Besonders wichtig – aber in der Praxis meist alles andere als einfach – ist dabei die Klärung der Zuständigkeiten und der „Übergabeverfahren“ an den Schnitt-

stellen der Sozialgesetzbücher VIII, II und III.

Literatur: AWO Bundesverband e. V. (Hrsg.): Zwischen Schule und Arbeitswelt – Freie Träger im Lokalen Übergangsmanagement. Arbeitshilfe. Berlin 2009.

Arbeitsgemeinschaft „Weinheimer Initiative“: Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung. Weinheim 2007.

Arbeitsgemeinschaft „Weinheimer Initiative“: Nürnberger Erklärung anlässlich des Jahresforums 2010 in Nürnberg.

Bennewitz, Heiko: Die Jugendberufsagentur der Landeshauptstadt Mainz. Beitrag beim Workshop der Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit e. V. am 7./8.06.2010 in Bad Saarow.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Leitfaden lokales Übergangsmanagement. Von der Problemdiagnose zur praktischen Umsetzung. Gütersloh 2007.

Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit e. V.: Niedrigschwellige Integrationsförderung – Eine explorative Studie zur Fachlichkeit niedrigschwelliger Angebote in der Jugendsozialarbeit. Berlin 2010.

Deutsches Jugendinstitut e. V.: Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“. (Skript zur Jahrestagung zum Programm „Perspektive Berufsabschluss“ am 23. September 2010.) Leipzig 2010.

Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit: Förderung für Jugendliche optimieren – Schnittstellen zwischen den Rechtskreisen SGB II, III und VIII klären. Handlungsempfehlungen des Kooperationsverbundes Jugendsozialarbeit. Berlin 2009.

Melzer, Ragna/Wende, Lutz: „Einfach weiter wie bisher? – Das wird nicht reichen! Anregungen zur Weiterentwicklung lokaler Gestaltungsansätze am Übergang Schule-Beruf.“ In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 5/2010. Berlin 2010, S. 354-362.

Anmerkungen: ¹Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007, S. 8.

²Vgl. BAG ÖRT e. V. 2010, S. 5 ff.

³Schleswig-Holstein – Landesprogramm „Handlungskonzept Schule-Arbeitswelt“.

⁴Vgl. Melzer/Wende 2010, S. 354 ff.

⁵Vgl. Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit 2009.

⁶Vgl. Deutsches Jugendinstitut e. V. 2010.

⁷Vgl. Arbeitsgemeinschaft „Weinheimer Initiative“ 2010.

⁸Vgl. Arbeitsgemeinschaft „Weinheimer Initiative“ 2007, S. 3/ Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. 2009, S. 12.

⁹BMFSFJ: Kompetenzagenturen/ Schulverweigerung – Die 2. Chance; BMBF: Regionales Übergangsmanagement/ Lernen vor Ort/ Schleswig-Holstein – Landesprogramm „Handlungskonzept Schule-Arbeitswelt“ u. a.