

Gericke, Thomas

## **Kommunale Koordinierung und das Handlungsfeld Kooperation Schule – Wirtschaft**

*Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt [Hrsg.]: Regionales Übergangsmanagement. Kommunale Koordinierung und Kooperation mit der Wirtschaft. Bielefeld : Bertelsmann 2012, S. 10-24. - (Arbeitstitel Praxis; 4)*

urn:nbn:de:0111-opus-79561



in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wbv.de>

### **Nutzungsbedingungen / conditions of use**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

## TO DO LIST

- 10:00 Uhr Beiratssitzung RUM
- 11:45 Uhr Ausbildungsberaterin HWK
- 14:15 Uhr AK Schule-Wirtschaft/RUM
- 15:00 Uhr Wirtschaft und Mittelschule im Dialog
- 18:00 Uhr Elternvortrag "Ausbildungsabbrüche"



# Regionales Übergangsmanagement

Kommunale Koordinierung und  
Kooperation mit der Wirtschaft

# Regionales Übergangsmanagement

Kommunale Koordinierung und  
Kooperation mit der Wirtschaft

© W. Bertelsmann Verlag  
GmbH & Co. KG, Bielefeld 2012

Konzeption und Redaktion:  
Projektträger im DLR e. V.  
Bildungsforschung, Integration, Genderforschung  
Heinrich-Konen-Straße 1  
53227 Bonn  
Telefon: 0228 3821-1832  
Telefax: 0228 3821-1604  
Internet: [www.perspektive-berufsabschluss.de](http://www.perspektive-berufsabschluss.de)

Gesamtherstellung und Verlag:  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Umschlaggestaltung:  
[www.lokbase.de](http://www.lokbase.de), Bielefeld

Titelbild: Shutterstock  
Teil 1, Kapitel 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 und 9: Shutterstock  
Teil 2, Kapitel 1, 2, 3 und 4: Shutterstock  
Anhang: Shutterstock

Innenlayout und Satz:  
Christiane Zay, Potsdam

Best.-Nr. 6004164 (Print)  
ISBN 978-3-7639-4760-7 (Print)  
ISBN 978-3-7639-4761-4 (E-Book)



## Perspektive Berufsabschluss

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar sind.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in Humanressourcen.

# Inhalt

Vorwort.....	5
Einleitung.....	9
<b>Kommunale Koordinierung und das Handlungsfeld Kooperation Schule – Wirtschaft.....</b>	<b>10</b>
<i>Dr. Thomas Gericke</i>	

## Teil 1 Kommunale Koordinierung

<b>1. Kommunale Koordinierung als übergreifende Aufgabe .....</b>	<b>27</b>	<b>■</b>
<i>Dr. Hans-Dieter Metzger</i>		
<b>2. Kommunale Koordinierung im Antragsverfahren – Ein Praxisbeispiel.....</b>	<b>43</b>	<b>■ ■</b>
<i>Ingmar Petersohn</i>		
<b>3. Kommunale Koordinierung – Gremien an der Schnittstelle Schule – Beruf: Zusammensetzung, Aufbau, Ausbau und Aktivitäten...</b>	<b>55</b>	<b>■ ■ ■</b>
<i>Tim Beckmann</i>		
<b>4. Regionales Übergangsmanagement (RÜM) im Wandel – Demografische Entwicklungen und Herausforderungen am Beispiel einer bayerischen Großstadt.....</b>	<b>71</b>	<b>■ ■ ■ ■</b>
<i>Veit Bronnenmeyer, Simone Scharpf</i>		
<b>5. Vernetzen im Regionalen Übergangsmanagement Kreis Wesel – Gemeinsam Bildungsbrücken bauen!.....</b>	<b>83</b>	<b>■ ■ ■ ■ ■</b>
<i>Stephanie Kurbjuhn</i>		
<b>6. Herausforderungen und Chancen bei der Einbeziehung von verwaltungsexternen Akteuren .....</b>	<b>97</b>	<b>■ ■ ■ ■ ■ ■</b>
<i>Tanja Graner, Mirjam Rammhofer</i>		

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	<b>7. Steuerung von Übergängen im ländlichen Räumen.....</b>	<b>111</b>
	<i>Manuel Dethloff, Martina Berger</i>	
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	<b>8. Der Einfluss der Schulabsolventenstudie auf die kommunale Ressortpolitik und die Auswirkungen auf die Verbesserung des Übergangs in Ausbildung.....</b>	<b>125</b>
	<i>Dr. Sandra Heisig, Angelika Münz, Ina Siebach-Nasser</i>	
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	<b>9. Regionale Koordinierung als partizipativer Prozess im Landkreis Osterode am Harz.....</b>	<b>135</b>
	<i>Julia Koblitz, Nicole Folger, Jeanette Möhlke</i>	

## Teil 2 Kooperationen mit der Wirtschaft

■	<b>1. „Innenansichten: Wirtschaft erleben“ – Fortbildung mit Unternehmenspraktikum für Lehrerinnen und Lehrer .....</b>	<b>155</b>
	<i>Dr. Jana Voigt</i>	
■ ■	<b>2. Unterstützende Berufsorientierung – Praktika in der Region Mansfeld-Südharz.....</b>	<b>169</b>
	<i>Uda Heller, Kerstin Detsch</i>	
■ ■ ■	<b>3. Einbindung von Unternehmen in die Übergangsgestaltung der Region Coburg.....</b>	<b>181</b>
	<i>Manuel Dethloff, Martina Berger</i>	
■ ■ ■ ■	<b>4. „Unternehmen trifft ...“ – Ein Wirtschaftsstammtisch für Schüler, Schülerinnen, Eltern und Lehrkräfte .....</b>	<b>195</b>
	<i>Germaine Schleicher</i>	
	<b>Anhang.....</b>	<b>213</b>

# Kommunale Koordinierung und das Handlungsfeld Kooperation Schule – Wirtschaft

*Dr. Thomas Gericke*

## 1. Warum Kommunale Koordinierung?

Die Idee von der Notwendigkeit einer kommunalen Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt ist bereits vor fast 20 Jahren entstanden. Ausgangspunkt war die Einsicht der Akteure einzelner Standorte oder Kommunen (z. B. Weinheim, Offenbach, Hoyaerwerda), dass sich das sogenannte Übergangssystem<sup>1</sup> im Verlaufe seiner über 30-jährigen Geschichte zu einem nicht (mehr) zu überschauenden, vor allem aber auch zu einem nicht koordiniert steuerbaren Geflecht von Akteuren und ihren Angeboten entwickelt hatte.



Dort, wo sich die Wirkungen des Übergangssystems mit einer größeren Anzahl gelingender Übergänge von Schule in Ausbildung und Arbeit entfalten sollten, nämlich in den Kommunen (bzw. kreisfreien Städten, Gemeinden und Gemeindeverbänden), behinderte die Vielzahl der Akteure und ihrer Angebote im Schnittpunkt unterschiedlicher ordnungspolitischer Zuständigkeiten die Wirksamkeit des Übergangssystems.

Maßgeblichen Einfluss auf die Wirksamkeit des Übergangssystems übte auch aus, dass sowohl „Schule“ als auch „Wirtschaft“, insbesondere die Betriebe selbst, lange keinen Bezug zum Übergangssystem und seinen Akteuren fanden oder finden wollten. Während die Bereitschaft der Schulen, sich gegenüber den Angeboten des Übergangssystems zu öffnen bzw. selbst Angebote des Übergangssystems, z. B. im Bereich der Berufsorientierung, zu initiieren, inzwischen stark entwickelt ist, stellt sich die Bereitschaft der Betriebe erst jetzt, unter dem Einfluss des demografischen Wandels, auf voller Breite ein.

Noch Anfang des Jahrtausends war es schwer, Vertreter und Vertreterinnen von Betrieben und Kammern vor dem Hintergrund des bereits klar absehbaren demografischen Wandels von der Notwendigkeit zu überzeugen, Strategien und Verfahren zur Identifizierung und Gewinnung geeigneter Jugendlicher für die Absicherung des Fachkräftebedarfes zu entwickeln und einzuüben – entweder mit eigenen Ressourcen oder durch die Kooperation mit Akteuren des Übergangssystems. Allen war klar, der demografische Wandel kommt. Doch viele dachten: Aber nicht zu uns!

Gleichzeitig gelang besonders Jugendlichen mit weniger guten Voraussetzungen der Übergang in eine betriebliche Ausbildung nur schwer. Anstelle der traditionellen, praxisbasierten und in die betrieblichen Abläufe integrierten Förderung traten – auch modernisierungsbedingt – Qualifizierungs- und Ausbildungsangebote in außerbetrieblichen Einrichtungen. Nur wenige Betriebe „übten“ sich in der Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf und in Kooperation mit Akteuren des Übergangssystems, wie sie z. B. im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit“ bis 2002 gefördert wurde. Das jahrelange „Überangebot“ an Schulabgängern und Schulabgängerinnen beförderte diese Haltung der Betriebe.

Bis heute, im Jahr 2012, hat die skizzierte Kritik am Übergangssystem Bestand. Ausdruck dafür sind verschiedene Ansätze, die Akteure und ihre Angebote in einer Bestandsaufnahme zu dokumentieren und daraus Vorschläge für die Gestaltung des Übergangssystems abzuleiten (BMBF 2008), Kriterien und Eckpunkte für ein „kohärentes Fördersystem“ zu entwickeln (Internationaler Bund 2011) oder das Übergangssystem als eine intermediäre Schaltstelle zwischen Schule und Arbeitswelt faktisch zu akzeptieren und es zu einem „neu geordneten Übergangssystem“ (NGÜ) weiterzuentwickeln (Bojanowski 2010).





Parallel zu diesem gesellschaftlichen Diskurs über die konzeptionelle Weiterentwicklung des Übergangssystems haben sich Ansätze entwickelt, die dort umgesetzt werden, wo es ganz unmittelbar um gelingende Übergänge von der Schule in Ausbildung und Arbeit geht: in den Kommunen, den Kreisen und anderen regionalen Gebietskörperschaften.

Die Kommunale Koordinierung folgt dabei nicht einfach dem Gebot der Daseinsvorsorge in den Kommunen, wie sie sich aus dem Grundgesetz ergibt<sup>2</sup>, sondern ist Ausdruck einer gemeinsam angenommenen kommunalen Verantwortung für die berufliche Integration möglichst aller Jugendlichen. Die Kommune ist aber auch deshalb der richtige Akteur zur Koordination über ordnungspolitische Zuständigkeiten hinweg, weil sich nicht gelingende Übergänge von der Schule in Ausbildung bzw. der Anteil Jugendlicher ohne abgeschlossene Berufsausbildung unmittelbar auf die Kommune auswirken: in sozialen Folgekosten, mit einer Verschlechterung der Lebensqualität und letztlich mit einer Verschlechterung der endogenen Entwicklungspotenziale der Kommune (vgl. Kruse 2003).

## 2. Aufgaben einer Kommunalen Koordinierung

Am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen, das in der Implementierung des Ansatzes einer Kommunalen Koordinierung einen fortgeschrittenen Entwicklungsstand repräsentiert, lassen sich das Ziel und die zu bearbeitenden Aufgaben einer Kommunalen Koordinierung anschaulich darstellen (vgl. MAIS-NRW 2012).

Das Ziel Kommunaler Koordinierung ist es, gemeinsam und in Abstimmung mit den beteiligten Akteuren in den Kommunen die Zusammenarbeit zu befördern, erforderliche Abstimmungsprozesse zu organisieren und zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Gesamtsystems beizutragen, wobei die rechtlichen Zuständigkeiten der verschiedenen Akteure unverändert bestehen bleiben. Die Kommunale Koordinierung soll gewährleisten, dass in Bezug auf die rele-

vanten kommunalen Zuständigkeiten in den Politikfeldern Bildung, Jugend und Arbeit/Soziales die erforderlichen Absprachen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten erfolgen (a. a. O.).

Die (Kern-)Aufgaben der Kommunalen Koordinierung im Übergang von der Schule in den Beruf sind:



- Die Koordinierung des Übergangs von der Schule in den Beruf
- Die Einbindung aller Schulformen in das bisherige System des Übergangs (neben Förder-, Haupt-, Gesamt- und Realschulen auch Gymnasien und Berufskollegs)
- Die Einbindung aller wichtigen Akteure mit dem Ziel, Doppelstrukturen zu vermeiden (dabei wird davon ausgegangen, dass die regionalen Partner und Partnerinnen, die im Übergangssystem mitwirken, die Rolle der Kommune als Koordinatorin akzeptieren)
- Die Optimierung der Schnittstellen zu den anderen regionalen Partnerinnen und Partnern (insbesondere Schulen und Schulaufsicht, Bildungsbüro, ggf. Hochschulen, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Kammern, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, kommunale Ämter, Jugendhilfe, Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien, Integrationsfachdienste und weitere Träger und Akteure der genannten Politikfelder)
- Das Schulabgangsjahrmonitoring aller Schulformen
- Die Abstimmung der regionalen Angebote an Berufs- und Studienorientierung und Herstellung der Transparenz für alle Beteiligten
- Die Herstellung der Transparenz über die regional bedeutsamen Akzente im Hinblick auf die Wirtschaft und den sich daraus ergebenden Fachkräftebedarf sowie die Berufschancen
- Die Koordinierung der Angebote der Berufsvorbereitung und Implementierung einer verbindlichen Übergangsempfehlung
- Die Organisation eines Abstimmungsprozesses mit den regionalen Akteuren zur Ermöglichung des Übergangs Jugendlicher von schulischer und überbetrieblicher in betriebliche Ausbildung im Sinne einer verbindlichen Ausbildungsperspektive (ebenda).

### 3. Kommunale Koordinierung und Regionales Übergangsmanagement

Die exemplarische Aufgabenbeschreibung der Kommunalen Koordinierung in NRW macht im Vergleich zu den Leistungen, die die Projekte des Regionalen Übergangsmanagements erbringen – und wie sie z. T. auch in diesem Band skizziert werden –, deutlich, dass es keine klare Abgrenzung im Verständnis der beiden Begriffspaare gibt. Es entsteht sogar der Eindruck, dass beide Begriffspaare weitgehend synonym verwendet werden (können). Ein Vergleich der Aufgabenbeschreibung des mit der wissenschaftlichen Begleitung der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ im vom BMBF, dem ESF und der EU geförderten Programm „Perspektive Berufsabschluss“ beauftragten Deutschen Jugendinstituts (DJI) legt das nahe:



„Regionales Übergangsmanagement muss

- klären, welcher Handlungsbedarf in der Kommune oder im Landkreis besteht, und Verfahren entwickeln, Übergangsmanagement systematisch durch Daten zu unterfüttern,
- entscheiden, welche Zuständigkeiten und Handlungsmöglichkeiten die einzelnen Akteure bei der Gestaltung des Übergangsmanagements haben,
- Verfahren der Abstimmung von Akteuren, Aktivitäten und Angeboten, Strukturen und Prozesse einer akteursübergreifenden Kooperation entwickeln,
- ggf. Mandatsträger und -trägerinnen in Gemeinderäten und Kreistagen und/oder die politische Spitze (Landrätin/Landrat, Oberbürgermeisterin/Oberbürgermeister) für regionales Übergangsmanagement gewinnen,
- das verfügbare Spektrum von Förder- und Unterstützungsangeboten so systematisieren, dass Übergänge gelingen“ (vgl. DJI 2010).

Im Vergleich der beiden Aufgabenspektren zeichnet sich – bei großen inhaltlichen Überschneidungen – beim Regionalen Übergangs-

management eine tendenziell stärkere Operationalisierung ab: eine Datengrundlage für Entscheidungen und Empfehlungen schaffen, akteursübergreifende Kooperationen entwickeln, Transparenz von Akteuren und Angeboten herstellen. So könnte ein Versuch, die Handlungsfelder „Kommunale Koordinierung“ und „Regionales Übergangsmanagement“ begrifflich präziser zu fassen, darin bestehen, die Kommunale Koordinierung als die stärker politische bzw. kommunalpolitische Aufgabenstellung zu fassen und die des „Regionalen Übergangsmanagements“ als eine stärker operative Aufgabe der Umsetzung in den jeweiligen regionalen bzw. kommunalen Kontexten. Dabei gibt es eine Reihe von Überschneidungen, wie z. B. bei der Einbindung der Wirtschaft bzw. von Betrieben oder bei der Koordination der Akteure und ihrer Angebote beim Übergang von der Schule in die Ausbildung, wie sie beide Handlungsfelder als integrale Aufgaben verstehen. Diese Überschneidungen ergeben sich häufig auch zwangsläufig durch die verwaltungstechnische Anbindung der Projekte der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“, die (fast) ausschließlich bei den Kommunen oder Kreisen angesiedelt sind und so nicht selten als Exekutive einer kommunalpolitisch verankerten „Kommunalen Koordinierung“ in Erscheinung treten ([www.perspektive-berufsabschluss.de](http://www.perspektive-berufsabschluss.de)). Wobei Exekutive hier nicht die Praxis des Übergangssystems mit seinen vielfältigen Angeboten meint, diese aber konzeptionell begleitet, das Handeln der kommunalen Akteure auf den jeweiligen Arbeitsebenen koordiniert und im Sinne gelingender Übergänge von der Schule in Ausbildung und Arbeit managt.



Die Notwendigkeit, die mehr politische bzw. kommunalpolitische Aufgabe der „Kommunalen Koordinierung“ von der eher operativen Aufgabe des „Regionalen Übergangsmanagements“ zu unterscheiden, ergibt sich (für einen Programmexternen) auch aus den sehr unterschiedlichen Leistungen, die die Projekte des Regionalen Übergangsmanagements erbringen. Das kann an den unterschiedlichen kommunalen Voraussetzungen und den daraus abgeleiteten Aufgaben liegen, es kann aber auch Ausdruck dafür sein, dass die Handlungsfelder (noch) nicht hinreichend spezifiziert bzw. abgegrenzt sind.



Nachfolgend soll deshalb der Versuch unternommen werden, eine solche Abgrenzung am Beispiel der Kooperation Schule – Wirtschaft abzuleiten. Dabei soll methodisch so vorgegangen werden, dass die Bedarfe von Wirtschaft bzw. Betrieben und Schulen bzw. Schülerinnen und Schülern im Kontext gelingender Übergänge abgeleitet werden. Es sollen weiterhin die Schnittpunkte gemeinsamer Interessen als Gegenstand von Kooperation identifiziert und dabei nach spezifischen Kooperationsfeldern für die „Kommunale Koordinierung“ und das „Regionale Übergangsmanagement“ unterschieden werden. Ergänzt werden diese Überlegungen durch die Erfahrungen der Projekte des „Regionalen Übergangsmanagements“ – quasi als empirische Basis –, wie sie im vorliegenden Band aus dem Programm „Perspektive Berufsabschluss“ dargestellt werden.

## 4. Kooperation von Schule und Wirtschaft



Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft müssen die Bedarfe beider Bereiche sein. Der Bedarf der Betriebe besteht primär in der Sicherung des Fachkäftenachwuchses. Dazu gehören die Identifizierung geeigneter Jugendlicher und deren Ausbildung zu einsatzfähigen Fachkräften.

Der Rückgang der Schulabgängerzahlen (BMBF 2012) hat dazu geführt, dass die Betriebe heute eine viel aktivere Rolle übernehmen müssen, um diese Bedarfe zu decken. Sie stehen deshalb auch der Kooperation mit der Schule (und anderen Akteuren am Übergang Schule – Berufsausbildung) offener gegenüber. Dazu gehört auch die zunehmende Bereitschaft, Jugendliche mit weniger guten Voraussetzungen beim Erlangen der Ausbildungsreife zu unterstützen, um sie anschließend erfolgreich ausbilden zu können.



Die Bedarfe der Schulen sind primär auf die Verbesserung der Berufsorientierung und den erfolgreichen Übergang von der Schule in Ausbildung gerichtet.

Die relativ konstante Größe der Abbrecherquote in der Berufsausbildung, überwiegend im ersten Ausbildungsjahr, und die häufig sofort anschließende Neuaufnahme einer Berufsausbildung (vgl. BMBF 2012) deuten darauf hin, dass für viele Jugendliche die ersten Monate der Berufsausbildung eine „Verlängerung“ der Berufsorientierung unter Praxisbedingungen ist. Der Abbruch einer Berufsausbildung bzw. die Entscheidung für eine andere Berufsausbildung ist deshalb häufig auch Ausdruck einer gestärkten Berufswahlkompetenz.

Die Herausforderungen für die Schule bestehen darin, die Berufsorientierung frühzeitig, möglichst schon in Klasse 5, altersgruppenspezifisch zum integralen Bestandteil schulischer Angebote zu machen und sie konsequent an den Bedingungen beruflicher bzw. betrieblicher Praxis auszurichten. Inwieweit das gelingt, hängt entscheidend von den Kompetenzen der beteiligten Akteure ab.



Fortbildungsangebote mit betrieblichen Praktika für Lehrkräfte, wie sie im vorliegenden Band vom RÜM-Projekt aus Leipzig beschrieben werden, sind eine Möglichkeit, deren Nutzung empfohlen werden sollte. In den letzten Jahren haben sich die Kooperationsbeziehungen zwischen Schulen und Trägern der Jugendsozialarbeit deutlich verstärkt. Immer häufiger, wie z. B. am Standort des RÜM-Projektes Neubrandenburg, setzt ein Träger Angebote der praxisorientierten Berufsfrühorientierung in Kooperation mit der Schule um. Dem gehen Berufsinteressentests voraus, denen dann Berufsfelderkundungen und Betriebspraktika folgen, die in den Schulen in einem vorgegebenen Verfahren ausgewertet und verarbeitet werden.

Neben der Berufsorientierung ist die Unterstützung der Jugendlichen unmittelbar an der Schwelle von der Schule in Ausbildung eine besondere Herausforderung. Dabei ist der Unterstützungsbedarf individuell sehr unterschiedlich.



Darauf reagieren Ansätze, die einzelne Jugendliche in dieser schwierigen Situation unterstützen. Bereits Mitte der 90er-Jahre gab es am

Standort Weinheim einen „Unterstützerkreis“, dessen Senior-Experten aus Betrieben und wirtschaftsnahen Einrichtungen durch den Oberbürgermeister gewonnen wurden. Sie unterstützten einzelne Jugendliche bei der Suche eines geeigneten Ausbildungsplatzes und in den ersten Wochen der Berufsausbildung. Dieser Ansatz wird gegenwärtig im Rahmen von ehrenamtlicher Tätigkeit oder bürgerschaftlichem Engagement umgesetzt, und auch der „Senior-Experten Service“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, bietet diese Unterstützungsmöglichkeit den Schulen an.<sup>3</sup>



Ausgangspunkt der Kooperation Schule – Wirtschaft ist die Identifizierung des Schnittpunktes der Bedarfe beider Akteure. Dieser Schnittpunkt ist aktuell – also im Jahr 2012 – klarer zu bestimmen als vor fünf oder zehn Jahren: die Sicherung des Fachkräftenachwuchses in den Betrieben durch gelingende Übergänge möglichst aller Jugendlichen von der Schule in eine Ausbildung.

Auf der Ebene der Kommunalen Koordinierung geht es dabei vorrangig darum, die kommunalpolitischen Akteure, die Verbände der Wirtschaft, die Bundesagentur für Arbeit und die Grundsicherungsstellen auf die Kooperation von Schule und Wirtschaft einzustellen und als Ausdruck dieser gemeinsam formulierten Absicht die nach geordneten Einrichtungen bzw. unmittelbaren Arbeitsebenen mit der Umsetzung im Rahmen des Regionalen Übergangsmanagements zu beauftragen.

Die Aufgaben des Regionalen Übergangsmanagements sind dabei nicht die Umsetzung einzelner (Praxis-)Ansätze, sondern die Initiierung und Unterstützung von Netzwerk- und Kooperations- und Begleitstrukturen. Netzwerkstrukturen können z. B. die Gewinnung und Aufbereitung von Daten des Übergangsgeschehens oder den Informationsaustausch zwischen den Akteuren zum Gegenstand haben. Die Initiierung und Unterstützung von Kooperationsstrukturen können sich z. B. auf die arbeitsteilige Bearbeitung gemeinsamer Gegenstände durch verschiedene Akteure beziehen, wie es die praxisorientierte Berufsorientierung oder die betriebliche Berufsausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf sind. Die Initiierung und Unterstützung von

Begleitstrukturen ist vor allem auf die Arbeit von Steuergruppen, Arbeitskreisen oder anderen operativ steuernden Gremien ausgerichtet.

Inhaltlich lassen sich diese netzwerk- und kooperationsstiftenden Leistungen sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern in der Kooperation von Schule und Wirtschaft zuordnen. Da sind



- die praxisorientierte Berufs(früh)orientierung,
- die Berufsvorbereitung/Berufserprobung (ggf. in gemeinsamen Einrichtungen),
- die Übergangsbegleitung von der Schule in Ausbildung,
- die Professionalisierung der Akteure beim Übergang von der Schule in Ausbildung,
- die Ausbildungsbegleitung (auch ausbildungsbegleitende Qualifizierung und Fortbildung),
- der Übergang von der Ausbildung in Beschäftigung und
- die Verzahnung von Lernorten, z. B. zur beruflichen Qualifizierung von Jugendlichen mit Förderbedarf.

Als Querschnittsaufgabe muss das Regionale Übergangsmanagement eine Verstetigung dieser Netzwerk-, Kooperations- und Begleitstrukturen anstreben durch eine Formalisierung in Form von Vereinbarungen und Verträgen. Denkbar ist im Rahmen dieser Kooperationsstrukturen auch die Weiterentwicklung der dualen Ausbildung zu einem trialen System, das neben der Partnerschaft von beruflichen Schulen und Betrieb auch Träger einbindet, die die Vorbereitung und Begleitung von Jugendlichen mit Förderbedarf während der betrieblichen Ausbildung gewährleisten.

## **5. Zu einzelnen Beiträgen des Bandes „Regionales Übergangsmanagement – Kommunale Koordinierung und Kooperation mit der Wirtschaft“**

Der vorliegende Band des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ widmet sich den Schwerpunkten „Kommunale Koordinierung“ und „Kooperation Schule – Wirtschaft“. Die insgesamt 13 Beiträge aus der







Praxis der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ zeigen anhand sehr unterschiedlicher Beispiele, wie es gelingen kann, zwei wichtige Zielstellungen miteinander zu verknüpfen: den erfolgreichen Übergang von möglichst allen Jugendlichen von der Schule in eine Ausbildung und die Sicherung des Fachkräftebedarfes in den Betrieben.

Das Spektrum der Ansätze und Möglichkeiten ist dabei breit gefächert und dokumentiert sowohl die Entwicklung bewährter oder bisher nur modellhaft erprobter Ansätze als auch das die Erprobung neuer Ansätze. Und es geht gleichermaßen um die Entwicklung von Strukturen, meist im Sinne einer Straffung oder des Abbaus von Parallelstrukturen bzw. unklaren Zuständigkeiten, und die Entwicklung bzw. Umsetzung von Angeboten.

Ein Beispiel für die Weiterentwicklung von Strukturen an der Schwelle von der Schule in Ausbildung ist die Implementierung einer Steuergruppe „u25“ in Stuttgart.



In dieser Gruppe arbeiten die Geschäftsführungen der Agentur für Arbeit Stuttgart und des Jobcenters, der Jugendamtsleiter und die Leitung der Jugendhilfeplanung sowie die Arbeitsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart, die Leitungen des Staatlichen Schulamtes, des Schulverwaltungsamtes, die Integrationsbeauftragten der Stadt und die Kammern zusammen am Aufbau eines Gesamtfördersystems und an abgestimmten Lösungen. Es handelt sich damit um einen Kommunikations- und Abstimmungsort der Spitzen der beteiligten Systeme zum Übergang Schule – Beruf (ebenda).

Diese Steuergruppe ist als Ergebnis einer Kooperationsvereinbarung zwischen dem Jugendamt Stuttgart, der örtlichen Agentur für Arbeit und dem Träger der Grundsicherung auch ein Beispiel für das Verhältnis von Kommunalen Koordinierung als gemeinsam wahrgenommener kommunalpolitischer Verantwortung und dem Regionales Übergangsmanagement als Exekutive. Vergleichbare Koordinations- und Arbeitsstrukturen skizziert das RÜM-Projekt aus Nürnberg.

Wie in Nürnberg haben auch an den meisten anderen Standorten die Projekte des Regionalen Übergangsmanagements den Wert von jährlichen Bildungskonferenzen erkannt, der immer dann am höchsten ist, wenn auf einer empirisch abgesicherten Basis über die Erfolge und die noch zu lösenden Aufgaben diskutiert werden kann.



Im Band 2 der Reihe des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ stand die Elternarbeit im Kontext von Berufsorientierung im Mittelpunkt. Das ergibt sich aus dem großen Stellenwert, den Eltern im Berufswahlprozess innehaben (vgl. u. a. RÜM Leipzig 2009). Das Regionale Übergangsmanagement in Leipzig nutzt die Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft für die Stärkung der Beratungskompetenz der Lehrer und Lehrerinnen im Kontext der Berufsorientierung. Unter dem Titel „Innenansichten: Wirtschaft erleben“ beschreibt das RÜM-Projekt aus Leipzig den Ansatz einer Fortbildung für Lehrer und Lehrerinnen im Rahmen von Unternehmenspraktika. Nicht nur die im Anhang des Beitrags zu findenden O-Töne der Lehrer und Lehrerinnen über das Praktikum belegen die Notwendigkeit einer solchen Fortbildung. Das Angebot ist vielmehr in eine Professionalisierungsstrategie für Lehrkräfte für die Berufs- und Studienorientierung eingebettet, die arbeitsteilig gemeinsam mit der Beraterin Schule – Wirtschaft der Regionalstelle Leipzig der Sächsischen Bildungsagentur, dem Netzwerk B.O.S.S. Mitteldeutschland und u. a. unterstützt durch die Industrie- und Handelskammer zu Leipzig, die Handwerkskammer zu Leipzig sowie Unternehmen der Region wie z. B. Siemens AG, Amazon Distribution GmbH, Mercedes-Benz Niederlassung Leipzig, Sparkasse Leipzig, E. Breuninger GmbH & Co sowie Messeprojekt GmbH Leipzig umgesetzt wird. Einen vergleichbaren Ansatz bei der Professionalisierung der Berufsorientierung schildert das RÜM-Projekt aus Fürth.

Das RÜM-Projekt des Landkreises Mansfeld-Südharz widmet sich in seinem Beitrag u. a. einer Aufgabe, die wesentlich zum erfolgreichen Übergang von der Schule in Ausbildung beitragen kann und für deren Lösung es in der Praxis bereits viele einzelne Lösungen und Lösungsversuche gibt: dem Matching von Praktikumsplätzen und Praktikant-

ten bzw. Schülerinnen und Schülern auf der Suche nach einem Praktikumsplatz.



Es gibt viele Hinweise darauf, dass die Wahl des „richtigen“ Praktikumsplatzes einen wesentlichen Einfluss auf die Berufswahlkompetenz hat und dass auch die Betriebe die Besetzung ihrer Praktikumsplätze zur Identifizierung geeigneter Jugendlicher für die Aufnahme einer Berufsausbildung nutzen (wollen).

Umso schwerer ist es nachzuvollziehen, dass sich weder ein bestimmtes Verfahren zur Identifizierung und Erfassung der angebotenen betrieblichen Praktikumsplätze noch eine Software zur Installation einer onlinegestützten Praktikumsbörse durchgesetzt hat. Viele der Projekte betreiben den Aufbau einer Praktikumsbörse mit außerordentlich großem Aufwand, der sich letztlich nur dann lohnt, wenn das Angebot einer onlinegestützten Praktikumsplatzbörse nachhaltig finanziert ist, also nicht mit der Projektförderung ausläuft, und wenn es vor allem die Schnittstelle zu den Betrieben sichert. Insofern ist auch zu fragen, ob sich Projekte des Regionalen Übergangsmanagements mit dem unmittelbaren Aufbau von Praktikumsplatzbörsen und deren Unterhalt befassen sollten.

Es scheint von größerer Nachhaltigkeit, wenn die RÜM-Projekte der Initiator sind, der auch die Umsetzung anregt und unterstützt, der eigentliche Unterhalt eines solchen Angebotes aber eher ein direktes Kooperationsvorhaben von Schulen und z. B. Kammern ist. Wichtig ist, dass die Betriebe die Meldung ihrer Praktikumsplätze in einem leicht handhabbaren und verlässlichen Verfahren einspeisen können. Bewährt hat sich auch der Aufbau einer Praktikumsplatzbörse in Kooperation von Schule und einem Träger, der, wie z. B. in Neubrandenburg, im Vorfeld der Praktika Berufsinteressen der Jugendlichen ermittelt und so eine passgenaue Vermittlung in Praktika erreicht.

Die skizzierten Beiträge aus der Arbeit verschiedener RÜM-Projekte zur Kooperation Schule – Wirtschaft belegen die Wichtigkeit einer initiierenden und koordinierenden Stelle für die Kooperation Schule – Wirtschaft. Die demografischen Rahmenbedingungen sind für die Entwicklung dieser Kooperation außerordentlich günstig. Die Herausforderung für die Projekte des Regionalen Übergangsmanagements besteht u. a. darin, die Wirkungen des Übergangssystems durch die Schaffung von Transparenz, den Abbau von Doppelstrukturen und den Aufbau von arbeitsteiligen und ergebnisorientierten Kooperationsbeziehungen zu verbessern.



## Literatur

- Bojanowski, A. (2010): Reformbedarf im Übergangssystem. Leitkriterien und Formatisierungspunkte. Vortrag bei der BAG ÖRT am 2. November 2010 in Dessau.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2012): Berufsbildungsbericht 2012. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008): Gutachten zur Systematisierung der Fördersysteme, -instrumente und -maßnahmen in der beruflichen Benachteiligtenförderung – Band 3 der Reihe Berufsbildungsforschung (gem. mit Susanne Kretschmer, Johannes Münder, Jörn Sommer). BMBF 2009, 136 S.
- Deutsches Jugendinstitut e. V. (DJI) (2010): Regionales Übergangsmanagement Schule – Berufsausbildung. München 2010. 50 Seiten.
- Internationaler Bund (2011): „Kriterien und Eckpunkte eines kohärenten Fördersystems“. Gutachten im Auftrag der Kooperationsverbundes Jugendsozialarbeit.
- Kruse, W. (2003): Berufswege-Begleitung und Kommunale Verantwortung. Ein Werkstattbericht. In: Beiträge aus der Forschung, Band 139. Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, S. 54–66.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (MAIS-NRW) (2012): Neues Übergangssystem Schule – Beruf in NRW. Zusammenstellung der Instrumente und Angebote. (Arbeitspapier/Stand: 31.1.2012) Düsseldorf, 80 Seiten ([http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/uebergangssystem\\_gesamtkonzept\\_instrumente.pdf](http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/uebergangssystem_gesamtkonzept_instrumente.pdf)).
- Regionales Übergangsmanagement Leipzig (Hrsg.) (2009): Leipziger Mittelschülerinnen und Mittelschüler auf dem Weg von der Schule in die Arbeitswelt. Kurzfassung des Leipziger Schulabsolventenlängsschnitts. Arbeitspapier, Leipzig.

- 1 Unter dem Begriff des Übergangssystems wird nachfolgend die Gesamtheit der Angebote, Strukturen und Maßnahmen verstanden, die darauf ausgerichtet sind, den Übergang von der Schule in eine berufliche Ausbildung erfolgreich zu gestalten.
- 2 Vgl. Kommunale Koordinierung als übergreifende Aufgabe, Dr. Hans-Dieter Metzger in diesem Band
- 3 Vgl. <http://www.ses-bonn.de/was-tun-wir/ses-und-schulen.html>