



# Ansätze zur ganzheitlichen Gestaltung der Übergangswegen Jugendlicher von der Schule in die Ausbildung

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler  
Stefanie Mensching  
Sylvia Kestner

## Impressum

f-bb online  
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)  
gemeinnützige GmbH

### Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Rollnerstraße 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

### Autoren

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler, Stefanie Mensching, Sylvia Kestner

### Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „XENOS Panorama Bund“ entstanden, das im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und durch den Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Es ist ein Verbundprojekt von vier Partnern: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., einem Netzwerk von Unternehmen und Organisationen im CSR-Bereich.

### Erscheinungsjahr

2015  
Online abrufbar unter  
[www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html](http://www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html)

### Zitierhinweis

Kiepenheuer-Drechsler, B., Mensching, S., Kestner, S. (2015):  
Ansätze zur ganzheitlichen Gestaltung der Übergangswegen  
Jugendlicher von der Schule in die Ausbildung.  
f-bb online, 04/2015  
Verfügbar unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de) [31.08.2015]

**Vorwort** ..... 2

Einleitung ..... 6

Herausforderungen am Übergang Schule – Beruf ..... 7

    Angebotstransparenz ..... 7

    Kooperation und Vernetzung ..... 7

    Bedarfsanalyse.... ..... 7

    Praxisnahe berufliche Orientierung ..... 8

    Professionalisierung des Bildungspersonals ..... 8

    Sensibilisierung ..... 8

Regelangebote und Programme zur Gestaltung des Übergangs von der Schule in  
Ausbildung ..... 9

    Ansätze individueller Unterstützung ..... 9

*Berufsorientierung* ..... 9

*Vertiefte Berufsorientierung* ..... 10

*Berufseinstiegsbegleitung* ..... 10

    Ansätze auf struktureller Ebene ..... 11

*Weinheimer Initiative* ..... 11

*„Perspektive Berufsabschluss“ – Regionales Übergangsmanagement* ..... 12

*Landesprogramme* ..... 13

*Arbeitsbündnisse „Jugend & Beruf“ / Jugendberufsagenturen* ..... 13

Was zeichnet ein gutes Übergangsmanagement aus? ..... 15

XENOS-Projektbeispiele ..... 17

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen ..... 21

Literatur ..... 23

Autorenverzeichnis ..... 27

## Vorwort

Das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ hatte zum Ziel, durch gesellschaftliche und arbeitsmarktbezogene Aktivitäten eine Stärkung der Toleranz, der Chancengleichheit und des Demokratiebewusstseins in der Bevölkerung zu bewirken.

In den Jahren 2007 bis 2014 förderte das BMAS Projekte, die sich für einen Abbau individueller und struktureller Integrationshemmnisse in den Bereichen Schule, Ausbildung und Arbeitsmarkt engagierten: Im Zentrum stand die Verbesserung der Chancen von besonders benachteiligten Jugendlichen und jungen Menschen für eine Integration in den Arbeitsmarkt. Neben der Erarbeitung individueller Lösungen wurden auch die Rahmenbedingungen in den Blick genommen: Betriebliche, behördliche und zivilgesellschaftliche Akteure wurden für die Bedarfe der Zielgruppen sensibilisiert und geschult.

### A) Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der 2. Förderrunde

In der zweiten Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ (2012-2014) wurden Projekte adressiert, die (1) die Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und Unterstützung von Übergangsprozessen in die Arbeitswelt und/oder (2) den Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zum Ziel hatten. So entwickelten insgesamt 113 Projekte umfassende Ansätze und Strategien zur Arbeitsmarktintegration benachteiligter junger Menschen, die sowohl auf Ebene der Individuen als auch bei den strukturellen Rahmenbedingungen Verbesserungen bewirken sollten. Eine wichtige Zielgruppe stellten Jugendliche und junge Erwachsene dar, die von der Regelförderung nach SGB II und SGB III nicht mehr angemessen erreicht und gefördert werden konnten.

Die Bandbreite an programmgeförderten Projekten in Bezug auf Zielgruppen, Ansätze sowie kooperierende Akteure und Einrichtungen spiegelte sich in vier arbeitsmarktlichen Handlungsfeldern – „Lernorten“ – wider, denen sich die Projektträger bei Antragstellung selbst zuordneten:

- 1) Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an den Lernorten der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Justizvollzugsanstalten,
- 2) Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie außerbetrieblichen Einrichtungen,
- 3) Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und
- 4) Sensibilisierung zu kultureller Vielfalt in Städten, im ländlichen Raum und europäischen Grenzregionen.

### B) Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit

Projekte der Lernorte 1 und 2 verfolgten das Ziel, benachteiligte und förderbedürftige junge Menschen beim Übergang in Beruf oder Ausbildung zu unterstützen. In diesem Rahmen sind neben Ansätzen vertiefender Berufsorientierungsformate an Schulen auch aktivierende und individuell begleitende Hilfen sowie Qualifizierungen und Trainings im Rahmen der Berufsvorbereitung gefördert worden. Der

Großteil der Projekte an den Lernorten 1 und 2 hat sich explizit Zielgruppen zugewandt, die aufgrund unterschiedlicher benachteiligend wirkender Faktoren besondere Schwierigkeiten bei der gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration aufweisen. Typische Hürden beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung stellen unter anderem fehlende Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse, Migrationshintergrund, Langzeitarbeitslosigkeit, gesundheitliche Probleme sowie familienbedingte Unterbrechungen der Bildungs- und Berufslaufbahn dar. Kumulieren sich diese Vermittlungshemmnisse bei einzelnen Personen, so werden vielfältige Aktivierungs- und Unterstützungsleistungen notwendig, bevor mit einer zielgerichteten Qualifizierung für bestimmte Berufsfelder begonnen werden kann. Dies macht den Aufbau einer auf die individuellen Bedarfe der Betroffenen abgestimmten Unterstützungsstruktur erforderlich, die über die Grenzen der Regelförderung durch SGB II und III hinausgeht.

#### C) Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung

Neben der Erarbeitung zielgruppenadäquater Ansätze und Instrumente zur Ansprache, Aktivierung, Qualifizierung und langfristigen Begleitung haben viele Projekte eine Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen angestrebt. So wurde in den Tätigkeitsbereichen der Lernorte 3 und 4 an gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen und Abläufen sowie an stereotypen Denkmustern angesetzt, um Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft entgegenzuwirken. Die Menschen in den „aufnehmenden“ Strukturen des Arbeitsmarktes – betriebliche und behördliche Akteurinnen und Akteure wie Personalverantwortliche, Ausbildende, Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten wurden geschult und für eine kulturelle Öffnung ihrer Einrichtungen sensibilisiert. Im Mittelpunkt dieser Bestrebungen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung stand die Implementierung von Konzepten des Diversity Management und Gender Mainstreaming. Die XENOS-Projekte im Lernort 4 sollten zur Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt in sozialräumlichen Bezügen beitragen und die Wertschätzung von kultureller Vielfalt fördern.

#### D) Die Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund

In den Handlungsempfehlungen der Evaluationsberichte vorangegangener Förderrunden wurde der Bedarf nach einer übergeordneten externen Instanz formuliert, die zum fachlichen Austausch und Ergebnistransfer der Projektaktivitäten beiträgt. Entsprechend wurde bei der Konzeption der 2. Förderrunde von „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das BMAS ein Projektverbund mit der Aufgabe einer programmübergreifenden Vernetzung und Begleitung der XENOS-Projekte beauftragt. Die Transfer- und Vernetzungsstelle sollte so zur Qualitätsentwicklung im Programm und zur Verbreitung und Verstetigung erfolgreicher und innovativer Ansätze auch über die Projektgrenzen hinaus beitragen.

Am Projektverbund XENOS Panorama Bund waren beteiligt: das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, die u.bus – Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, die CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Ziel von XENOS Panorama Bund war es, die XENOS-Projekte hinsichtlich ihrer Ressourcen, ihrer Expertise und Wirksamkeit zu erschließen, zu präsentieren und ihre Ergebnissicherung zu unterstützen. Jeder der Partner übernahm dabei spezifische Aufgaben entsprechend seiner Expertise.

Folgende Strategien wurden dabei verfolgt:

#### I. Die Vernetzung der Akteure

Auf eigens für den Austausch untereinander konzipierten Veranstaltungen wurden die Projektbeteiligten zur Kommunikation und zur Vernetzung angeregt. In der Folge schlossen sich zahlreiche XENOS-Projekte thematisch oder regional zusammen, konnten dadurch Synergien nutzen und die Außenwirkung ihrer Aktivitäten verstärken.

#### II. Sicherstellung des fachlichen Austauschs

XPBund unterstützte den fachlichen Austausch der XENOS-Projekte untereinander und mit externen arbeitsmarkt- oder sozialpolitischen Akteuren. Ausführliche Informationen zu Instrumenten und Ansätzen des fachlichen Austausches geben Rudi Netzelmann und Vera Krick in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 06/2015.

#### III. Ergebnissicherung

Die Identifizierung und Verbreitung guter Praxis stellte einen Aufgabenschwerpunkt der Transfer- und Vernetzungsstelle dar. Innovative und erfolgreiche Lösungsansätze wurden identifiziert und für eine Nachnutzung aufbereitet. Zusätzlich wurden im Rahmen der Ergebnissicherung unter Berücksichtigung einschlägiger Förderprogramme sogenannte Prototypen entwickelt, die aus erfolgreichen Strategien der Projekte abgeleitet sind. Der Beitrag von Sylvia Kestner und Martin Schubert im f-bb online Nr. 05/2015 geht darauf detailliert ein.

#### IV. Beratende Unterstützung und Qualifizierung

Die Beratung und Qualifizierung der Projektverantwortlichen durch XPBund war eine weitere Aktivität zur Wirkungsverstärkung für die Projektstätigkeiten. Mit Hilfe von themenspezifischen Angeboten wurden die Projekte auf freiwilliger Basis bei der Erschließung ihrer Ressourcen und Expertise unterstützt. Ein projektübergreifendes Beratungsfeld stellte die Information über mögliche Anschlussfinanzierungen der Projektstätigkeiten dar.

#### V. Ergebnistransfer durch Öffentlichkeitsarbeit

Sämtliche Maßnahmen des fachlichen Austauschs, der Ergebnissicherung, der Qualifizierung und Beratung wurden von Beginn an in ein umfassendes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit eingebettet. Dadurch sollte die Verbreitung guter Projektansätze zur gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration junger Menschen in der Fachöffentlichkeit verstärkt werden. Die Verbreitung der Gender Mainstreaming-Strategie bildete in diesem Zusammenhang ein Querschnittsthema. Einer ausführlichen Darstellung des XPBund-PR-Konzeptes und seinem Beitrag zur nachhaltigen Wirkung des XENOS-Programms widmet sich Elke Biester im f-bb online Nr. 07/2015.

#### E) XENOS wirkt

Als besonders erfolgreich erweisen sich ganzheitliche Konzepte und Herangehensweisen, die sowohl die Jugendlichen als auch die aufnehmenden Strukturen einbeziehen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler, Stefanie Mensching und Sylvia Kestner verdeutlichen in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 03/2015 die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes am Übergang Schule – Beruf. Die Projekte gehen auf regi-

onale Besonderheiten, Bedarfslagen der Zielgruppen sowie vorhandene Kooperationsstrukturen ein, um maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln.

Die persönliche und intensive Begleitung von förderbedürftigen Schülern/innen oder Ausbildungsplatzsuchenden im Rahmen von ehrenamtlichen Patenschaftsmodellen hat in Deutschland Konjunktur. Dabei zeigt sich, dass die Umsetzung von Mentoring in Bezug auf konzeptionelle, qualifikatorische und koordinierende Rahmentätigkeiten sehr voraussetzungsvoll ist. In den XENOS-Projekten konnte auf die Erfahrungen vorangegangener Mentoringtätigkeiten aufgebaut werden und im Verlaufe der dreijährigen Programmdauer innovative Konzepte für erfolgreiche Patenschaftsmodelle in verschiedenen Regionen erarbeitet werden.

Junge Menschen mit Migrationshintergrund sind in der betrieblichen Ausbildung in Betrieben und Verwaltungen nach wie vor unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftebedarfes in einigen Branchen wird die interkulturelle Öffnung von Organisationen zunehmend als Innovations- und Wertschöpfungsfaktor begriffen. XENOS-Projekte wenden sich an Betriebe und öffentliche Verwaltungen, um diese von interkultureller Öffnung und der Entwicklung von angepassten Diversity Management-Konzepten zu überzeugen sowie deren nachhaltige Einführung zu unterstützen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler und Daniel Schönefeld illustrieren im f-bb online Nr. 04/2015 Instrumente und Methoden, die auf den Ebenen individueller Sensibilisierung, Organisationsentwicklung und externer Kooperation ansetzen.

#### F) Ausblick

Die programmgeförderten Projekte haben einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, erfolgreiche und innovative Strategien für die nachhaltige arbeitsmarktbezogene und gesellschaftliche Integration unterschiedlicher Zielgruppen zu entwickeln. Sie haben Ansätze für die dauerhafte Implementierung von Diversity-Konzepten in betrieblichen und öffentlichen Einrichtungen erprobt und erfolgreich umgesetzt. Darüber hinaus konnten die XENOS-Projekte aufzeigen, wie Kooperationsstrukturen in unterschiedlichen regionalen Bezügen und mit verschiedensten Partnern erfolgreich aufgebaut und dauerhaft – auch über das Projektende hinaus – verstetigt werden können. Sie erweisen sich darin als Vorreiter. Denn vernetzte „Zukunftslabore“, die in der Kooperation mit Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen, Verwaltungen, Arbeitsagenturen, Kammern, Sozialpartnern und zivilgesellschaftlichen Akteuren die Problemlösungsstrategien für morgen antizipieren, sind genau die Garanten für soziale Innovationen, wie sie von der Europäischen Kommission in der Strategie Europa 2020 gefordert werden.

## Einleitung

Bereits im Jahr 2004 haben die deutsche Bundesregierung und Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft den „Nationalen Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs“ geschlossen. Ziel war es, den Fachkräftenachwuchs zu sichern, indem alle ausbildungswilligen und -fähigen jungen Menschen ein Ausbildungsangebot erhalten sollten. Dieser Ausbildungspakt wurde unter Einbezug weiterer Partner – der Beauftragten der Bundesregierung für Integration und der Kultusministerkonferenz – schließlich bis Ende 2014 verlängert. Trotz positiver Entwicklungen hat sich die Lage auf dem deutschen Ausbildungsstellenmarkt bei weitem noch nicht entspannt. Vielmehr verfestigt sich eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage: Während ausbildende Betriebe zunehmend Schwierigkeiten haben, die von ihnen angebotenen Lehrstellen zu besetzen, bleibt eine hohe Zahl an Bewerberinnen und Bewerbern bei der Ausbildungsplatzsuche erfolglos (vgl. BIBB 2014a, S. 245). Vor dem Hintergrund dieser andauernden Matching-Problematik wird von allen Beteiligten die Weiterentwicklung des Ausbildungspakts zu einer ‚Allianz für Aus- und Weiterbildung‘ nach 2014 begrüßt (vgl. BMBF 2014a, S. 55).

Für Jugendliche, denen der direkte Übergang in eine Ausbildung nach Beendigung der allgemeinbildenden Schule nicht gelingt, werden Maßnahmen der Berufsvorbereitung und schulische Bildungsgänge angeboten, die ihre Chancen auf eine spätere Einmündung in Ausbildung erhöhen sollen. Im Jahr 2013 haben über 250.000 Jugendliche entsprechende Angebote des sogenannten Übergangssystems wahrgenommen, in denen sie keinen vollqualifizierenden Berufsabschluss erwerben können (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2014, S. 98). Als ein weiteres Problem hat sich in der Vergangenheit der hohe Anteil an instabilen Ausbildungsverhältnissen erwiesen: Im Jahr 2012 wurden 24,4 Prozent der geschlossenen Lehrstellenverträge vorzeitig gelöst (vgl. BMBF 2014a, S. 52). Beide Sachverhalte weisen auf ungenutzte Potenziale und lange Wartezeiten bei der Integration in das Berufsleben hin.

Eine genaue Betrachtung der Gruppe der erfolglosen Ausbildungsplatzsuchenden zeigt zudem soziale Selektionsprozesse, die sich beim Übergang von der Schule in die Ausbildung vollziehen: In vielen Untersuchungen konnten ein fehlender oder niedriger Schulabschluss, ein Migrationshintergrund und ein niedriger sozio-ökonomischer Status der Jugendlichen als zentrale Vermittlungshemmnisse am Ausbildungsstellenmarkt identifiziert werden (vgl. Lex/Zimmermann 2011, S. 619f.; vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2014, S. 99 f.). Neben diesen individuellen Faktoren, die oftmals auch kumulativ wirken, erschweren eine Reihe struktureller Faktoren die Integration. So gibt es große regionale und branchenbezogene Ungleichgewichte sowohl bezüglich der Besetzbarkeit von Ausbildungsplätzen als auch hinsichtlich der Angebote für Jugendliche (vgl. BMBF 2014a S. 49). Lösungsansätze zur nachhaltigen Gestaltung von Übergangswegen müssen demnach strukturelle ebenso wie individuelle Faktoren berücksichtigen.

Ziel dieses Beitrags ist es, zentrale Herausforderungen für die relevanten Akteure des Handlungsfelds Übergang Schule – Beruf aufzuzeigen. Anhand der in den letzten Jahren entwickelten und etablierten Lösungsansätze auf der individuellen sowie auf der strukturellen Ebene soll anschließend herausgearbeitet werden, wie ein gelingender Übergang von der Schule in die Ausbildung ermöglicht werden kann. Am Beispiel der Projektumsetzung im Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ soll schließlich die Bedeutung einer ganzheitlichen, niedrighschwellig sowie alle Ebenen und Perspektiven berücksichtigenden Herangehensweise in

diesem Feld verdeutlicht werden.

## Herausforderungen am Übergang Schule – Beruf

Für einen erfolgreichen Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf wurden und werden individuelle Förderangebote entwickelt, die sich an den Bedarfen der jungen Menschen vor Ort orientieren (BAG ÖRT 2012, S. 5). Dabei sollte jedoch ebenso der gesellschaftliche und wirtschaftliche Kontext berücksichtigt werden, in dem sich diese Jugendlichen bewegen. Denn Vermittlungshemmnisse auf dem Ausbildungsstellenmarkt lassen sich nicht allein durch individuelle Förderung und Begleitung beheben – sie sind ebenso Ausdruck struktureller Schief lagen, denen es entgegenzuwirken gilt.

Im Folgenden werden sechs zentrale Herausforderungen benannt, die sowohl auf struktureller als auch individueller Ebene einen erfolgreichen Übergang erschweren (vgl. BMBF 2014c, S. 9).

### Angebotstransparenz

Wer sich mit den diversen Regelangeboten sowie der Fülle von Programmen der EU, des Bundes, der Länder und Kommunen im Bereich des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt befasst, kann gut nachvollziehen, dass die bestehenden Angebote, wenn sie denn überhaupt bekannt sind, von den Jugendlichen und ihren Bezugspersonen zumeist als undurchschaubarer Paragraphenschwungel wahrgenommen werden (vgl. Kretschmer et al. 2009, S. 5). Die Vielzahl der daran beteiligten Akteure (Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Schulen, Sozialämter, Kommunen sowie Unternehmen) erschwert es der Zielgruppe zusätzlich, einen Zugang und Ansprechpartner zu finden. Die Verbesserung der Angebotstransparenz ist damit ein erster Meilenstein zur Erleichterung des Übergangs für die Jugendlichen.

### Kooperation und Vernetzung

Der Ausbau von Kooperationen der verschiedenen Akteure im Übergangsbereich ist eine weitere wichtige Aufgabe, die es zukünftig noch stärker voranzutreiben gilt. Da die einzelnen Akteure in diversen Bereichen des Übergangsbereichs tätig sind, unterschiedliche Interessen wahrnehmen und den verschiedenen Rechtskreisen des SGB II, III und VIII bzw. des Schulrechts zugehörig sind, ist es wichtig, zu einer sinnvoll koordinierten Zusammenarbeit zu gelangen. Die Akteure der benannten Rechtskreise sind laut Kooperationsvorschriften zwar rechtlich zur Zusammenarbeit verpflichtet. Die praktische Umsetzung von Kooperationen kann jedoch durch unterschiedliche (pädagogische) Zielsetzungen und gesetzliche Aufträge der kooperierenden Institutionen erschwert werden (vgl. Bylinski 2014, S. 18).

### Bedarfsanalyse

Die Optimierung individueller Übergangswege in Ausbildung und Beruf stellt jede Region vor ganz eigene Herausforderungen. Die inhaltliche, quantitative und methodische Ausrichtung der verfügbaren Angebotsstruktur ist an den Bedarfen der Zielgruppen vor Ort zu orientieren. In diesem Zusammenhang sollten einerseits die Bedarfe der Schüler/innen und Schulabsolvierende sowie deren Potenziale und

eventuelle Handicaps erfasst werden (vgl. Kuhnke/Reißig 2010). Auf der anderen Seite sollten die Wirtschaftslage und der daraus resultierende regionale Arbeitskräftebedarf sowie Erwartungen und Vorstellungen der potenziellen Arbeitgeber in diese Bestandserhebung einfließen.

### Praxisnahe berufliche Orientierung

Neben diesen strukturellen Herausforderungen gilt es auch, die Qualität der bestehenden Angebote zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Der Neuausrichtung der beruflichen Orientierung mit einem stärkeren Praxisbezug kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da dies ein präventiv ansetzendes Instrument zur Verbesserung der Übergangschancen junger Menschen ist. Eine Öffnung der Schule hin zu einer verstärkten Kooperation mit Betrieben wird gefordert und ist in vielen Bundesländern bereits als eigenständiger Paragraph in das Schulgesetz aufgenommen worden (vgl. Brüggemann/Rahn 2013, S. 14). Dies bedeutet jedoch auch, dass Lehrkräfte und weitere Beteiligte neuen Anforderungen gegenüberstehen und Kontakte zu lokalen Betrieben und anderen Akteuren aus der Wirtschaft herstellen und pflegen müssen. Und nicht zuletzt stellt die Beratung und Information der Eltern, die eine wichtige Rolle im beruflichen Orientierungsprozess ihrer Kinder spielen, eine weitere Herausforderung dar.

### Professionalisierung des Bildungspersonals

Diese Neuorientierung der Schulen und der Einsatz von individueller Begleitung am Übergang stellen hohe Anforderungen an die Professionalität von pädagogischem Handeln. Auf Lehrkräfte aber auch auf Schulsozialarbeiter/innen und sonstiges pädagogisches Personal kommen – als wichtige Akteure im Übergangsprozess – neue Anforderungen zu, für die sie nicht immer ausreichend qualifiziert wurden. Qualitativ hochwertiges pädagogisches Handeln gilt jedoch als „Schlüssel im Veränderungs- und Entwicklungsprozess“ (Bylinski 2013, S. 301). Als Voraussetzung für die „Entfaltung“ von Professionalität ist es wesentlich, „regionale Strukturen (z.B. regionale Koordinierung sowie Bildungsbüros) und institutionelle Unterstützungsformen (z.B. Schulsozialarbeit und Schulprogramm)“ (Bylinski 2012, S. 45) bereitzustellen. Der Qualifizierungsbedarf für das Handlungsfeld „Übergang“ wird allgemein als hoch angesehen (vgl. ibbw 2009, S. 15ff).

### Sensibilisierung

Neben einem Wissen über die vorhandenen Angebote und Fördermöglichkeiten ist für alle Personen, die im Übergangsbereich mit Jugendlichen interagieren, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Hinterfragen der eigenen Interpretationsfolie eine wichtige Qualifikation. Das Bildungspersonal – Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Auszubildende – und weitere relevante Akteure müssen vor diesem Hintergrund für eine benachteiligungssensible Betrachtungsweise qualifiziert werden (vgl. Bylinski 2012, S. 35ff.). Ein Bewusstsein für Genderfragen sollte ebenso wie ein kompetenter Umgang mit kultureller, sozialer und religiöser Vielfalt durch Weiterbildungsangebote unterstützt werden. Eine Sensibilisierung für mögliche Benachteiligungen kann auch die Augen öffnen für die Gründe des eingangs beschriebenen Problems des „Mismatching“ von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt (vgl. Gericke/Krupp/Troltsch 2009, S. 1). Gründe für ein Mismatch liegen nicht ausschließlich in der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch in Strategien und Einstellungen der Betriebe (vgl. Geri-

cke/Krupp/Troltsch 2009; Protsch 2014).

Diese hier benannten sechs Herausforderungen treten in allen Regionen Deutschlands in unterschiedlicher Ausprägung auf. Im Folgenden sollen die mittlerweile entwickelten Lösungsansätze dargestellt werden. Exemplarisch werden erprobte Regelangebote des SGB III und aktuelle Programmvorhaben der Bund- und Länderebene skizziert, die zum Ziel haben, die Übergangswege Jugendlicher in verschiedenen Phasen ihrer Bildungsbiographie zu optimieren.

## Regelangebote und Programme zur Gestaltung des Übergangs von der Schule in Ausbildung

Die folgende Darstellung gliedert sich in die zwei zentralen Handlungsbereiche, die nach Bylinski (2014) bei einem erfolgreichen Übergangmanagement zwingend miteinander verknüpft werden sollten:

1. „Die individuelle Bildungs- und Übergangsbegleitung als eine individuelle, einzelfallbezogene Begleitung mit dem Ziel, gemeinsam mit der/dem Jugendlichen realisierbare Bildungs- und Ausbildungsperspektiven zu erzielen
2. Die Gestaltung eines strukturellen Übergangsmagements mit dem Ziel, die Vernetzung und Kooperation der Akteure herzustellen sowie eine Abstimmung der Bildungsangebote und der pädagogischen Interventionen zu erreichen“ (Bylinski 2014:, S.17f.)

### Ansätze individueller Unterstützung

Als Ansätze individueller Förderung werden im Folgenden exemplarisch die Berufsorientierung und die Berufseinstiegsbegleitung als zwei präventiv ansetzende Maßnahmen der Regelförderung nach dem SGB III vorgestellt. Bei der Berufsorientierung handelt es sich um ein zielgruppenübergreifendes Regelangebot, das an verschiedenen Schulformen und bei einer heterogenen Schüler/innenschaft Anwendung findet. Dahingegen richtet sich die Berufseinstiegsbegleitung insbesondere an benachteiligte Jugendliche an Haupt- und Förderschulen, die individuell auf ihrem Weg in eine Ausbildung unterstützt werden sollen. Als weitere Maßnahme der Regelförderung ist die Einstiegsqualifizierung (EQ) in Verbindung mit Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB) und ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) zu nennen. Diese setzen in einer späteren Phase des Übergangs, nach Ende der allgemeinbildenden Schulzeit, in der Berufsvorbereitung und beim Eintritt in eine Berufsausbildung an und werden daher in diesem Artikel nicht ausgeführt (für weitere Informationen vgl. BIBB 2014a: 245 ff.).

### Berufsorientierung

Vor dem Hintergrund der komplexer werdenden Übergangsverläufe von der Schule in Ausbildung kommt der frühzeitigen Berufsorientierung junger Menschen eine besondere Bedeutung zu. Sie stellt ein zentrales Unterstützungsangebot dar, mit dem Jugendliche in der Entwicklung ihrer Berufswahlkompetenz gefördert und über Zusammenhänge der Arbeitswelt informiert werden. Die Umsetzung dieser Ziele ist zunächst Aufgabe der allgemeinbildenden Schulen und der Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Kupka/Wolters 2010, S. 13). Als zusätzli-

ches Berufsorientierungsangebot mit erhöhtem Praxisbezug und erweiterten Komponenten individueller Kompetenzfeststellung ist dieses Regelangebot um das Instrument *vertiefte Berufsorientierung* des SGB III ergänzt worden (vgl. BA 2010, S. 6). Darüber hinaus sind auf Bundes- und Länderebene Initiativen und Programme aufgesetzt worden, mit denen bewährte Ansätze der beruflichen Orientierung verbreitet und weiterentwickelt werden sollen. In diesem Zusammenhang sei auf die Initiative „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ des BMBF verwiesen, mit der von 2010 bis 2014 der Einsatz und die Verbreitung erprobter Regelinstrumente der beruflichen Orientierung gefördert worden ist (vgl. BMBF 2014a: S. 55 ff.).

### *Vertiefte Berufsorientierung*

Maßnahmen der vertieften Berufsorientierung sollen das Regelangebot allgemeiner Berufsorientierung nach § 33 SGB III ergänzen. Sie unterscheiden sich von den bestehenden Angeboten beruflicher Orientierung vor allem hinsichtlich ihrer inhaltlichen und methodischen Intensität sowie des zeitlichen Umfangs. Ferner muss sichergestellt werden, dass sich Dritte mit einer 50-prozentigen Kofinanzierung an der Förderung beteiligen, wodurch Kooperations- und Verstärkungsbestrebungen forciert werden sollen. Die Durchführung dieser vertiefenden Maßnahmen erfolgt in der Regel durch Bildungsträger, Stiftungen oder andere private und öffentliche Institutionen, die mit ihren Angeboten an allgemeinbildende Schulen herantreten (vgl. BA 2010, S. 18).

Im Rahmen der vertieften Berufsorientierung nach § 48 SGB III werden Maßnahmen mit bis zu vierwöchiger Dauer gefördert, die regelmäßig in der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt werden. Ziel ist es, Schülerinnen und Schülern weiterführende methodische und praxisorientierte Hilfen anzubieten, die sie in ihrer Berufswahlkompetenz stärken. Das Spektrum geförderter Ansätze und Instrumente ist – bedingt durch die Berücksichtigung heterogener Bedarfe der verschiedenen Schulen und der Schülerschaft – sehr vielfältig. Dazu zählen beispielsweise Planspiele zur Berufswahl, Kompetenzfeststellungsverfahren, Erlebnisparcours und Anleitungen zur Recherche berufskundlicher Informationen. Durch eine enge Kooperation zwischen Bildungsdienstleistern und Lehrkräften soll die Verankerung der vermittelten Inhalte und berufspraktischen Erfahrungen im Unterrichtsalltag vorangetrieben und sichergestellt werden (vgl. BA 2010, S. 17).

### *Berufseinstiegsbegleitung*

Die Berufseinstiegsbegleitung ist ein Instrument des SGB III, mit dem förderbedürftige Jugendliche dabei unterstützt werden, ihren Weg von der allgemeinbildenden Schule in ein stabiles Ausbildungsverhältnis erfolgreich zu bewältigen. Die Begleitung richtet sich an Haupt- und Förderschüler/-innen, deren Übergang in eine Ausbildung von Lehrkräften und der Berufsberatung der BA als gefährdet eingestuft wird. Um einen nachhaltigen Übergang zu gewährleisten, können diese Jugendlichen sowohl während der Schulzeit als auch auf den weiteren Stationen in der Ausbildung kontinuierlich begleitet werden (vgl. BA 2011 S, 5ff.).

Die Umsetzung des Förderinstrumentes erfolgt in einer individuellen sozialpädagogischen Begleitung der Jugendlichen durch Berufseinstiegsbegleiter/-innen. Auf Grundlage einer detaillierten Bedarfs- und Kompetenzanalyse und der jeweiligen Übergangsperspektive wird ein individueller Förderplan aufgestellt. Dieser wird fortlaufend aktualisiert und an die Anforderungen der jeweiligen Übergangspassage

angepasst, an der sich der/die Jugendliche befindet:

- Erreichen des Schulabschlusses
- Berufswahlorientierung
- Ausbildungsplatzsuche
- Übergangszeit zwischen Schule und Berufsausbildung
- Stabilisierung des Ausbildungsverhältnisses (vgl. BA 2011, S. 10).

Aufgabe der Berufseinstiegsbegleitung ist es, an den identifizierten Bedarfen der Jugendlichen anzusetzen und Maßnahmen zu ergreifen, um die Entwicklung und Stärkung ihrer persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen für die Bewältigung der jeweiligen Übergangsphase zu stärken.

Ferner werden die Berufseinstiegsbegleiter/innen zu einer kontinuierlichen und intensiven Kooperation mit (Berufsschul-)Lehrkräften, Ausbilder/innen und Berufsberater/innen der Agenturen für Arbeit und weiteren relevanten Akteuren angehalten, um einen den Kontakt zwischen den Jugendlichen und ihren relevanten Ansprechpersonen im Übergangsverlauf zu gewährleisten (vgl. BA 2011, S. 12).

Nach einer Erprobung der Berufseinstiegsbegleitung im Jahr 2008 an 1.000 teilnehmenden Haupt- und Förderschulen konnte die Reichweite der Berufseinstiegsbegleitung durch Aufnahme in die Regelinstrumente deutlich vergrößert werden. Zusätzlich ist das Instrument im Rahmen des „Sonderprogramms Berufseinstiegsbegleitung“ der BMBF-Initiative Bildungsketten an weiteren 1.000 Schulen zur Anwendung gekommen (vgl. BA 2011, S. 4).

### Ansätze auf struktureller Ebene

Die Angebote der individuellen Begleitung können ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn eine funktionierende strukturelle Ebene sichergestellt ist. Bereits 1988 wurde durch das Bundesjugendministerium auf die Notwendigkeit von lokalen Kooperationsstrukturen hingewiesen (vgl. Kretschmer et al. 2009, S. 73). Trotz zahlreicher Initiativen, Bundes- und Landesprogramme mit dem Ziel, die Koordination der bestehenden Angebote zu verbessern, ist das Thema nach wie vor aktuell (vgl. Kohlrausch 2012, S. 606). Der lokalen und kommunalen Ebene wird in der Diskussion um den Übergang Schule - Beruf eine immer größere Bedeutung zugewiesen. Im Folgenden werden einige ausgewählte Ansätze vorgestellt.<sup>1</sup>

#### Weinheimer Initiative

Die Weinheimer Initiative ist eine 2007 gegründete Arbeitsgemeinschaft als bundesweiter Zusammenschluss von 15 Städten und Landkreisen. Sie umfasst außerdem die Freudenberg-Stiftung, Wissenschaftler/innen, Stiftungen und Verbände. Finanziell wird die Arbeitsgemeinschaft hauptsächlich durch die beteiligten Städte und Landkreise getragen. Darüber hinaus hat die Initiative im Jahr 2013 einen Förderverein gegründet.

Die Weinheimer Initiative verfolgt zwei Interessen: Zunächst strebt sie die Optimierung der Koordinationsarbeit vor Ort durch Erfahrungsaustausch und Reflexion

---

<sup>1</sup> Einen guten Überblick über bestehende Initiativen und Programme und die damit verbundenen Ansätze findet sich in der Publikation der Weinheimer Initiative von 2013: „Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt“ (Weinheimer Initiative 2013)

im Netzwerk der beteiligten Kommunen an. Kernelement ist die Einrichtung einer kommunalen Koordinierungsstelle. Die Steuerung durch die Kommune soll eine Systematik und Abstimmung der Angebote am Übergang von Schule in Arbeit gewährleisten. Die Kommunen sind angehalten, bewusst gestaltend in die Strukturen des Übergangs einzugreifen (vgl. Paul-Kohlhoff 2013, S. 229). Darüber hinaus übernimmt die Initiative auch eine „öffentliche Anwaltschaft für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für kommunale Koordinierung“ (Paul-Kohlhoff/Kruse 2013, S. 11). Durch die Erarbeitung von Positionspapieren zu aktuellen politischen Debatten im Feld des Übergangs Schule – Beruf nimmt die „Weinheimer Initiative“ aktiv an der politischen Meinungsbildung teil.

Neben dieser auf der kommunalen Ebene angesiedelten, jedoch bundesweit vernetzten Initiative bestehen mehrere Bundes- und Landesprogramme, die es sich ebenfalls zum Ziel gesetzt haben, den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt zu optimieren.

### „Perspektive Berufsabschluss“ – Regionales Übergangsmanagement

Im Rahmen des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), das in 2008 mit einer Laufzeit von vier Jahren aufgesetzt wurde, ist in einem Förderschwerpunkt das „Regionale Übergangsmanagement (RÜM)“ initiiert worden.

- Die 27 Standorte in der Förderinitiative *Regionales Übergangsmanagement* entwickelten Strukturen und Prozesse einer akteursübergreifenden Koordination und Kooperation.
- Sie klärten, welcher Handlungsbedarf in der Region sich aus den Übergangsverläufen Jugendlicher zwischen Schule und Ausbildung ergibt.
- Sie schufen Transparenz über lokale Angebotsstrukturen.
- Sie starteten Interventionen zur Verbesserung der Angebotsstruktur des Übergangssystems (vgl. Braun/Reißig 2011, S. 5).

Diese vier Aufgabenbereiche eines regionalen Übergangsmanagements werden durch sogenannte Arbeitsstäbe in einem multidisziplinären Team wahrgenommen und umgesetzt. Zentral ist, dass diese Arbeitsstäbe in Koordinierungsgremien oder Beiräten vor Ort eng mit allen beteiligten Akteuren aus dem Bereich der Schule, dem Jugendamt, der Arbeitsagentur, den Jobcentern, den Kammern sowie Vertretern und Vertreterinnen von Migrantenorganisationen zusammenarbeiten (vgl. Braun/Reißig 2011, S. 6f.). „Das Ziel der Förderinitiative ‚Regionales Übergangsmanagement‘ war, Städte und Kreise darin zu unterstützen, zentrale Koordinierungsaufgaben beim Übergang von der Schule in den Beruf eigenverantwortlich zu übernehmen“ (BMBF 2014c, S. 9) und auch nach Ende einer Förderung zu verstetigen.

Die im Programm „Perspektive Berufsabschluss“ geförderten Projekte zeichnen sich durch eine große Bandbreite an Ansätzen aus, um – angepasst an die regionalen Gegebenheiten – den eingangs skizzierten Herausforderungen zu begegnen (vgl. Braun/Reißig/Richter 2011, S. 7) Beispiele, die die diversen Varianten der Umsetzung vor Ort veranschaulichen, finden sich u.a. in der Broschüre des BMBF (vgl. BMBF 2014c) sowie in den Publikationen der wissenschaftlichen Begleitung durch das DJI (vgl. [www.dji.de/index.php?id=1181](http://www.dji.de/index.php?id=1181)).

### *Landesprogramme*

Die im Rahmen des RÜM aus dem Bundesprogramm „Perspektive Berufsabschluss“ gemachten Erfahrungen fließen nach Abschluss der Förderung in weitergehende Landesinitiativen ein. So greifen das nordrhein-westfälische Landesprogramm „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA), die hessenweite Strategie „Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf“ (OloV) und das „Handlungskonzept Schule & Arbeitswelt“ im Rahmen des Programms „Koordination vor Ort“ in Schleswig Holstein auf Erfahrungen aus RÜM zurück (vgl. MAIS 2014, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 2012, Landesregierung Schleswig Holstein 2013).

Das nordrhein-westfälische Landesprogramm „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA), welches im Jahr 2011 mit sieben Referenzkommunen startete, wird mittlerweile als landesweit verbindliches Übergangssystem in NRW für alle 53 Kreise und kreisfreien Städte umgesetzt. Ab 2016 ist geplant, das System auch auf alle Schulen auszuweiten (vgl. MAIS 2012). In die Ausweitung des Landesprogramms fließen Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung ein, die zum Aufbau effektiver Kooperationsstrukturen Empfehlungen ausgesprochen haben (vgl. MAIS 2014, S. 92 ff.). Schwerpunkt des Landesprogramm KAoA ist eine frühzeitige und praxisnahe Berufsorientierung, die eine enge Kooperation der Partner aus Schule und Wirtschaft anstrebt.

Die hessische Landesstrategie zur Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit (OloV) ist zentraler Baustein des hessischen Paktes für Ausbildung. Sie strebt an, über Steuerungsgruppen sowie regionale Koordinator/innen die Berufsorientierung weiter zu entwickeln. Auch bei OloV wird der Schwerpunkt auf den weiteren Ausbau und die Qualitätssteigerung der Berufsorientierung und den Prozess des Matching am Übergang Schule – Beruf gelegt (vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 2012).

### *Arbeitsbündnisse „Jugend & Beruf“ / Jugendberufsagenturen*

Die auf Initiative der Bundesagentur für Arbeit gegründeten, mittlerweile bundesweit an über 100 Standorten vertretenen „Arbeitsbündnisse Jugend und Beruf“ verkörpern einen weiteren Ansatz, der auf eine Verbesserung der Strukturen am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt abzielt. Auch hier ist das Ziel, eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kommune, Agentur für Arbeit und Jobcenter sowie mit weiteren Partnern vor Ort wie z. B. Schulen, Unternehmen, Kammern, Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbänden zu befördern (vgl. BA 2014). Die Umsetzung der Initiative geht jedoch – anders als in den bisher genannten Modellen – nicht von der Kommune, sondern von der Agentur für Arbeit aus.

Als Handlungsschwerpunkte der Arbeitsbündnisse Jugend und Beruf werden Transparenz, Informationsaustausch, eine Harmonisierung der Abläufe und Maßnahmen sowie die Einrichtung eines „One Stop Government“ mit dem Ziel der Betreuung „aus einer Hand“ genannt (vgl. BA 2014). Die Jugendlichen sollen in einem Haus betreut und auf kurzem Weg an die jeweils Zuständigen weiter geleitet werden können. Darüber hinaus wird der Fokus in den Arbeitsbündnissen auf eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit gelegt. Dies bedeutet, dass insbesondere bei einer Zusammenarbeit der Agentur für Arbeit, der Jobcenter sowie der Ju-

gendhilfe Verfahrensweisen aus den Rechtskreisen des SGB III, des SGB II und des SGB VIII miteinander abgestimmt und besser miteinander verzahnt werden sollen<sup>2</sup>.

Ausgehend von diesen „Arbeitsbündnissen Jugend und Beruf“ wurden mittlerweile an mehreren Standorten sogenannte „Jugendberufsagenturen“ eingerichtet. Hamburg etablierte 2011 als erstes Bundesland flächendeckend eine Jugendberufsagentur, um junge Menschen bis zum Alter von 25 Jahren in Ausbildung oder Beschäftigung zu vermitteln (vgl. Hamburger Senat 2012: S. 3). Auch in weiteren Bundesländern werden Jugendberufsagenturen eingerichtet bzw. ihre Einrichtung diskutiert (vgl. Land Berlin/Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 5, LASA 2014). Seit der Verankerung von „Jugendberufsagenturen“ im Koalitionsvertrag des Bundes (2013) kommt es zu einer zunehmend an Dynamik gewinnenden Debatte über deren mögliche Ausgestaltung. Deutlich wird, dass unter dem Begriff „Jugendberufsagentur“ unterschiedliche Vorstellungen subsumiert werden (vgl. Göbel 2014, S. 7). Es kann sich um eine in einem Haus angesiedelte Anlaufstelle für Jugendliche (One Stop Government) handeln oder aber um zwar Hand in Hand arbeitende, aber räumlich voneinander getrennte Einrichtungen. Welche Variante realisiert wird, liegt an den jeweiligen regionalen und lokalen Voraussetzungen und Bedarfen.

Zunehmend mehren sich insbesondere aus dem Arbeitsfeld der Jugendsozialarbeit kritische Stimmen, die Diskussionsbedarf über die Aufgabenverteilung innerhalb einer möglichen Jugendberufsagentur und verschiedene Schwerpunktsetzungen erkennen lassen (vgl. Der Paritätische 2014; DGB 2014; KathLAG 2014; Weinheimer Initiative 2014, LAG Arbeit Hessen 2014). Auch wenn alle Akteure die Notwendigkeit eines besser koordinierten Vorgehens am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt unterstreichen, wird kritisiert, dass der hier verfolgte Vermittlungsansatz sich nicht darauf verengen sollte, Jugendliche in Arbeit zu bringen. Vielmehr wird die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes, der neben der Integration in Ausbildung oder Arbeit auch die anderen Problembereiche junger Menschen (soziale Schwierigkeiten, Schuldenfragen, gesundheitliche Probleme, Suchtprobleme etc.) in den Blick nimmt, hervorgehoben (vgl. KathLAG 2014; Böllert 2014, S. 1). Auch das Positionspapier des DGB hebt hervor, dass der Jugendhilfe im Kooperationsverbund der zukünftigen Jugendberufsagenturen eine besondere Rolle zukommt (vgl. DGB 2014, S. 2). Es besteht die Befürchtung, dass die von der Jugendhilfe vertretene lebensweltorientierte Sicht auf benachteiligte junge Menschen der eher arbeitsmarktorientierten Perspektive der Kooperationspartner Arbeitsagentur und Jobcenter untergeordnet wird (vgl. Böllert 2014, S. 1).

Die finanzielle Ausstattung der Jugendberufsagenturen ist ein weiterer Diskussionspunkt. Nach dem derzeitig praktizierten Modell ist vorgesehen, dass die zukünftigen Mitarbeiter/innen einer Jugendberufsagentur aus ihren bisherigen Arbeitsbereichen abgeordnet werden. Es sollen demnach keine neuen Stellen geschaffen, sondern vorhandene umgewidmet werden. Der DGB hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass eine Jugendberufsagentur nicht andere, bereits bestehende Unterstützungsangebote ersetzen kann (vgl. DGB 2014). Datenschutzfragen werden im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Jugendberufsagenturen ebenfalls kritisch diskutiert. Es wird angemahnt, dass die

---

<sup>2</sup> Das Dritte Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) bildet die Grundlage für die Arbeit der Agentur für Arbeit. Das Zweite Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) ist die Grundlage für die Grundsicherung für Arbeitsuchende (Alg-II-Bezieher/innen), das Achte Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII) widmet sich als Sozialgesetzbuch der Kinder- und Jugendhilfe. Darüber hinaus spielen weitere Rechtsbereiche wie die Schulgesetzgebung eine Rolle für die Zusammenarbeit.

bisherigen gesetzlichen Regelungen hier noch viele Fragen offenlassen (vgl. DGB 2014) und Verfahren für einen kontinuierlichen Informationsaustausch erst noch entwickelt werden müssen. Dieser soll gewährleisten, dass den Jugendlichen nicht immer wieder die gleichen Fragen gestellt werden und eine Kontinuität der Versorgung sichern. Offensichtlich ist, dass Jugendberufsagenturen sich dem jeweiligen regionalen Kontext anpassen müssen, um wirksam werden zu können. Wie weit dies im Zusammenspiel zwischen Agentur für Arbeit, Jobcenter und der Jugendhilfe möglich sein wird, wird unterschiedlich bewertet (vgl. Böllert 2014, S. 2).

Wie die hier zusammengefasste Debatte zeigt, werden im Zuge der zukünftigen Ausgestaltung von Jugendberufsagenturen unterschiedliche Interessenslagen offenbar, die für eine gute Kooperation im Interesse der Jugendlichen zusammengeführt werden sollten. Die Empfehlung der Landesarbeitsgemeinschaft Hessen greift diesen Punkt auf, wenn sie für eine Einrichtung von Jugendberufsagenturen unter kommunaler Trägerschaft plädiert: „Unserer Meinung nach kann die Zusammenführung der örtlichen PartnerInnen in eine Netzwerkstruktur vor Ort nur durch die kommunale Gestaltung umgesetzt werden. Alle anderen PartnerInnen haben partikuläre, auf ihre Zielgruppen bezogene Anforderungen. Die Kommunen haben deshalb die vitalsten politischen und ökonomischen Interessen an der beruflichen Integration ihrer jungen Menschen, denn sie können sie als ihre BürgerInnen weder abmelden noch ihnen den Kundenstatus aberkennen oder sie anderweitig ausschließen“ (LAG Hessen 2014).

## Was zeichnet ein gutes Übergangsmanagement aus?

Maßnahmen und Angebote des sogenannten Übergangssystems der beruflichen Bildung haben sich in der Vergangenheit zunehmend als ineffektiv erwiesen. Dies lässt sich vor allem an einer zu langen Verweildauer und teils fehlenden Anschlussperspektiven der Teilnehmenden sowie an einer zunehmenden sozialen Selektion am Übergang ablesen (vgl. Baethge/Solga/Wieck 2007, S. 82). Diese Erkenntnisse flossen in die bildungspolitische Neugestaltung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung ein: Ein regional abgestimmtes Übergangsmanagement soll zukünftig das bisherige Übergangssystem optimieren. „In einem regional gesteuerten Übergangsmanagement geht es darum, ein flexibles, aber verlässliches Regelsystem zu entwickeln und bisherige Einzelmaßnahmen zusammenzuführen. Dies soll durch den Aufbau von dauerhaften, vernetzten Strukturen für die passgenaue Beratung und Vermittlung von Jugendlichen sowie die Abstimmung regionaler Qualifizierungsangebote unterschiedlicher Akteure ermöglicht werden“ (BIBB 2014b). Wichtig dabei ist, dass das Übergangsmanagement eine ganzheitliche Perspektive auf die mit diesem Übergang für die Jugendlichen verbundenen Herausforderungen einnimmt.

Am Anfang des Arbeitsprozesses sollten über eine *Bedarfserhebung* die wesentlichen Herausforderungen in der jeweiligen Region identifiziert werden. Dies betrifft einerseits die Bedarfe der Zielgruppe, und andererseits die Bedarfe, die auf der strukturellen Ebene bestehen. Eine Bedarfserhebung kann beispielsweise die Berücksichtigung regionaler, wirtschaftlicher und kultureller Besonderheiten vor Ort umfassen. Aufbauend auf dieser kann dann eine strategische Planung der Angebotsentwicklung und Abstimmung angegangen werden (vgl. Kretschmer et al. 2009, S. 101f; Kuhnke/Reißig 2010).

Im Rahmen einer angestrebten *Verbesserung der Angebotstransparenz* sind in den aufgeführten Programmen viele gute Beispiele für die Aufbereitung, Bündelung und Sichtbarmachung der lokalen Angebote erarbeitet worden (vgl. Braun/Reißig/Richter 2011, S. 16ff.). Zu bedenken ist jedoch, dass die im Rahmen des Übergangsmagements entwickelten lokalen Leitsysteme, Angebotsdatenbanken und Verzeichnisse regelmäßig aktualisiert und gepflegt werden müssen. Deutlich wird zudem, dass auch eine gut und transparent aufgebaute Angebotsdatenbank eine niedrighschwellige, persönliche Beratung und teilweise individuelle Begleitung nicht ersetzen kann.

Als zentrales Element eines effizienten Übergangsmagements stellt sich die verbesserte *Kooperation aller relevanten Akteure* dar. Diese sollte über eine Koordinierungsstelle angebahnt und aufrechterhalten werden. Die Erfahrungen aus RÜM und anderen Initiativen haben gezeigt, dass eine frühzeitige Einbeziehung der möglichen Kooperationspartner zu einer nachhaltigeren Zusammenarbeit führt. Kompetenzbereiche können so geklärt und spätere Reibungsverluste minimiert werden (vgl. MAIS 2014, S. 92ff.; Braun/Reißig/Richter 2011, S. 8f.). Eine Kooperation wird nur dann funktionieren, wenn alle beteiligten Partner von der Zusammenarbeit profitieren. Der koordinierenden Stelle kommt daher die Aufgabe zu, darauf zu achten, dass alle Kooperationspartner einen Gewinn aus der gemeinsamen Arbeit ziehen können (vgl. Innovationsbüro Fachkräfte für die Region 2012). Ziel der Kooperationen ist es, bestehende Angebote besser aufeinander abzustimmen und Ressourcen zu bündeln. Mit aufeinander aufbauenden Bildungs- und Unterstützungsangeboten sollen junge Menschen in jeder Lebenssituation adäquat versorgt werden können.

Die *praxisnahe berufliche Orientierung* ist ein wesentlicher Baustein eines erfolgreichen Übergangsmagements. In den erwähnten Landesprogrammen steht die Neuausrichtung der beruflichen Orientierung daher an oberster Stelle (MAIS 2012; Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 2012). Durch eine Erweiterung der praxisbezogenen Angebote kann jungen Menschen ein besserer Einblick in die Berufswelt und in die Anforderungen verschiedener Tätigkeitsfelder vermittelt werden. Zusätzlich sollten die Kontakte zwischen Schulen und regionalen Unternehmen intensiviert werden. Es hat sich gezeigt, dass Einblicke in die berufliche Praxis (über Schülerpraktika, Schulpatenschaften durch Betriebe, Praxistage) die berufliche Orientierung in hohem Maß unterstützen (vgl. Butz 2008, S. 42 f.).

In der Phase des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt werden wichtige Weichen für das ganze weitere Leben gestellt. Dafür ist eine *fachlich hoch qualifizierte Beratung* sicherzustellen (vgl. BAG ÖRT 2012, S. 4, Bylinski 2014). Aber auch auf der strukturellen Ebene besteht die Notwendigkeit für gut qualifiziertes Personal: Netzwerke müssen professionell aufgebaut und gepflegt, regionale Besonderheiten identifiziert und berücksichtigt werden. Da davon ausgegangen werden kann, dass in Zukunft auch zunehmend Quereinsteiger, die auf sehr unterschiedliche berufliche Erfahrungen zurückgreifen, mit diesen Aufgaben betraut werden, stellt dies besondere Anforderungen an eine berufsbegleitende Professionalisierung, die selbstverständlicher Teil eines Übergangsmagements sein sollte.

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt ist für alle Menschen eine sehr wichtige *biografische Phase*. Offensichtlich ist, dass sich diese nicht auf wenige Monate der konkreten Berufsorientierung reduzieren lässt, sondern viel früher beginnt und zunehmend auch in späteren Lebensphasen wieder an Relevanz gewinnt.

Die Weinheimer Initiative verweist daher zu Recht darauf, dass „der Übergang“ nicht isoliert betrachtet werden darf (vgl. Weinheimer Initiative 2014, S. 2). Da in dieser Lebensphase nicht nur eine berufliche Orientierung ansteht, sondern damit verbunden häufig auch die ersten Schritte in die Selbstständigkeit gemeistert werden müssen, können hier Unsicherheiten und existenzielle Ängste auftreten, die durch eine qualifizierte, individuelle Beratung aufgefangen werden können. Dabei ist es wichtig, bei der Beratung der Jugendlichen eine *ganzheitliche Perspektive* einzunehmen und neben Schwierigkeiten beim Eintritt in eine Ausbildung auch die weiteren Lebensumstände zu berücksichtigen (vgl. KathLAG 2014; Böllert 2014).

Ein gutes Übergangsmanagement berücksichtigt alle hier aufgeführten Bereiche. Durch eine ganzheitliche Perspektive und Koordination der Angebote und Bezugspersonen kann es die Integration in Ausbildung und Arbeit wesentlich unterstützen (vgl. BMBF 2014c, S. 9).

## XENOS-Projektbeispiele

Im folgenden Abschnitt wird anhand von Beispielen aus XENOS-Projekten veranschaulicht, welche Förderinstrumente und Strukturkonzepte am Übergang Schule – Ausbildung nutzbar gemacht werden können. In diesem Themenbereich haben über 30 programmgeförderte XENOS-Projekte sowohl bewährte Strategien genutzt als auch neue Lösungswege erprobt, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen und zu fördern. Für die nachfolgende Darstellung sind exemplarisch drei Projektbeispiele ausgewählt worden, die bei der Übergangsgestaltung ein ganzheitliches Förderkonzept einsetzen, in das sowohl individuelle als auch auf Strukturebene ansetzende Fördermaßnahmen einbezogen sind. Die Unterschiede bei der Konzeption und Durchführung der Projekte verdanken sich der Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen, regionaler Strukturen und Akteure.

Projekttitle	Durchstarten		
Projektträger	<i>Lokales Berufliches Orientierungszentrum</i>	<i>Alte Feuerwache e. V.</i>	<i>(LBO)</i>
Projektpartner	<i>Berliner Senatsverwaltung</i> <i>Integrationsfachdienste</i> <i>Jobcenter und Berufsberatung der Agentur für Arbeit</i> <i>Oberstufenzentren, kooperierende Schulen</i> <i>Elternvertretungen</i>		
Bundesland	<i>Berlin</i>		
Branche	<i>Berufsorientierung</i> <i>Übergang Schule – Beruf</i>		
Projektschwerpunkte	<i>Berufsorientierung</i> <i>Individuelle Begleitung</i>		
Projektlaufzeit	<i>01.05.2012 – 31.12.2014</i>		

Das Projekt „DURCHSTARTEN – Aktiv in die Zukunft!“ des Lokalen Beruflichen Orientierungszentrums (LBO) in Berlin-Neukölln konnte in der 2. Förderrunde von „XENOS - Integration und Vielfalt“ direkt an Erkenntnisse und erprobte Ansätze des Vorgängerprojekts „Schule+“ anknüpfen und diese für die Weiterentwicklung eines umfassenden stadtteilbezogenen Übergangsmagements nutzbar machen. Ziel war es, förderbedürftigen Jugendlichen mithilfe präventiver, bedarfsgerechter und vernetzter Unterstützungsangebote Perspektiven für den Einstieg ins Berufsleben zu bieten. Zur Zielerreichung verfolgte das Projekt ein Gesamtkonzept, in dem die konsequente Verknüpfung von Aktivitäten zur Verbesserung struktureller und individueller Faktoren des Übergangs im Fokus stand.

Die Entwicklung und Durchführung der Angebote beruflicher Orientierung und individueller Förderung geschah deshalb in enger Abstimmung mit ausgewählten Akteuren, die den Zugang zur Zielgruppe vermitteln und diese beim Übergang in eine Ausbildung unterstützen konnten. In diesem Rahmen kooperierte das LBO mit drei Stadtteilschulen und regional ansässigen Unternehmen und arbeitete mit den zuständigen Jobcentern und Agenturen für Arbeit zusammen. Des Weiteren setzte sich das Projekt dafür ein, die Elternschaft für eine aktive Rolle beim Eintritt der Schülerinnen und Schüler in die Berufswelt zu stärken. Für den Kontaktaufbau zu diesen Kooperationspartnern konnte DURCHSTARTEN die Vernetzungsbemühungen und -erfolge des Vorgängerprojekts nutzen und erweitern, um ein koordiniertes bezirksbezogenes Übergangsmangement aufzubauen.

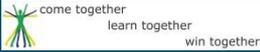
Im Bereich der individuellen Übergangsförderung lag der Tätigkeitsschwerpunkt des Projekts auf der präventiven und praxisbezogenen Berufswahlorientierung benachteiligter Schüler/innen, die – beginnend in der 7. Klassenstufe – mit bedarfs- und jahrgangsgerechten Angeboten konsequent bis in die Abgangsklassen fortgeführt wurde. Als zentraler Erfolgsfaktor hat sich in diesem Prozess die kontinuierliche Dokumentation individueller Lern- und Entwicklungsleistungen, wahrgenommener Qualifizierungsangebote sowie schulischer und berufspraktischer Zeugnisse erwiesen. Die Erstellung und fortlaufende Aktualisierung eines solchen Portfolios ist ein bewährtes Mittel für eine gezielte Berufsorientierung und passgenaue Einmündung in das Berufsleben, da es auf drei Ebenen ansetzt: Das Portfolio bietet erstens Lehrkräften und Bildungsdienstleistern einen Überblick über den individuellen Lernstand der Schülerinnen und Schüler und gibt Hinweise über berufsbezogene Kompetenzen und Anschlussmöglichkeiten für Bildungsangebote. Für die Jugendlichen stellt es zweitens eine Grundlage für die eigenständige Reflexion und begründete Einschätzung ihrer Berufswahlperspektiven dar. Ein weiterer Mehrwert des individuellen Portfolios ergab sich drittens aus einer stringenten Anwendung derjenigen Kategorien, die auch die Jobcenter und Arbeitsagenturen im Rahmen der Arbeitsförderung und -vermittlung heranziehen. Dadurch wurden die gesammelten Informationen unmittelbar für weitere Akteure, die Jugendliche in ihrem Übergang in eine Ausbildung unterstützen können, nutzbar gemacht.

Das individuelle Portfolio ist das Produkt eines im Projekt entwickelten fünfstufigen Matching Management Systems (MMS), das auf eine umfassende Berufsorientierung der Schülerinnen und Schüler abzielte. Die fünf Stufen des MMS sind:

- Bedarfsermittlung zu Aktivitäten der Berufsorientierung an den Kooperationschulen
- Schaffen einer Angebotsstruktur: Koordination und Akquise benötigter Angebote
- Matching von Schüler/innen und Angeboten
- Durchführung der Angebote in den Jahrgängen

- Controlling und Nachsteuerung des Matchings

Auf Basis der Bedarfsanalysen bei den Schülern/innen sowie bei Berliner Betrieben konnte in der Projektarbeit eine zunehmend passgenaue Auswahl an Angeboten beruflicher Orientierung sichergestellt werden. Eine umfassende und kontinuierliche Dokumentation der Projektaktivitäten sowie der Potenzialentwicklung der Jugendlichen leistete einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung. Dadurch wurden Lern- und Systemerfolge ebenso wie Schwachpunkte der durchgeführten Aktivitäten offengelegt und Anregungen zur Optimierung gewonnen.

Projekttitlel	Come together – learn together – win together 
Projektträger	<i>Internationales Zentrum für Innovation, Qualifizierung und Gewerbeförderung e. V.</i>
Projektpartner	<i>Caritasverband Magdeburg e. V. BTZ zu Thale und Aschersleben Stiftung Harz Aktiengesellschaft – Initiative Wirtschaftsregion elpevau – Landschaftspflegeverein Bode-Selke-Aue e. V.</i>
Bundesland	<i>Sachsen-Anhalt</i>
Branche	<i>Übergang Schule – Beruf</i>
Projektschwerpunkte	<i>Übergangsmanagement Individuelle Begleitung und Förderung</i>
Projektlaufzeit	<i>01.01.2012 – 31.12.2014</i>

Das Projekt „Come together – learn together – win together“ hatte sich zum Ziel gesetzt, besonders förderbedürftige junge Menschen ohne Berufsabschluss in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der Projektverbund bestand aus fünf Partnern, die in den ländlich geprägten und strukturschwachen Landkreisen Harz und Börde angesiedelt sind. Sie bündelten Wissen und Kompetenzen aus verschiedenen Projekten und Programmen der Jugend(berufs)hilfe und erarbeiteten gemeinsam ein umfassendes Konzept zu regionalem Übergangsmanagement, in dem die Bedarfe benachteiligter Zielgruppen besondere Berücksichtigung fanden. Auf Grundlage umfangreicher Bestandserhebungen, die die Interessen unvermittelter Jugendlicher, ausbildender Betriebe und strukturelle regionale Besonderheiten berücksichtigten, wurden passgenaue Angebote zur Erreichung und gezielten Förderung benachteiligter Jugendlicher entwickelt. Darüber hinaus wurden über den Projektpartner der Harz AG gezielt betriebliche Akteure angesprochen, um sie für die spezifischen Lebenslagen dieser Zielgruppen zu sensibilisieren und Unterstützungsmöglichkeiten aufzuzeigen für eine erfolgreiche Integration dieser vermeintlich nicht ausbildungsreifen Jugendlichen in den Betrieb.

Ausgehend von individuellen Bedarfs- und Bedürfnisanalysen setzte die Projektarbeit an unterschiedlichen Reaktivierungsmaßnahmen der ausbildungslosen jungen Menschen an. Mithilfe individueller Kompetenztrainings, Gruppenarbeit und berufspraktischer Module erfolgte eine schrittweise Heranführung der Teilnehmenden an berufsorientierende und -vorbereitende Aktivitäten. In Anlehnung an vorausgehende Projekterfahrungen aus dem JOPBSTARTER-Programm hatte der Verbund frühzeitig Elemente kontinuierlicher individueller Begleitung in sein Tätigkeit-

sportfolio aufgenommen. Es wurden ehrenamtliche Berufseinstiegsbegleiter/innen angeworben und geschult, die das Vertrauen der Jugendlichen gewannen und sie beratend, motivierend und vor allem interessiert auf ihrem Weg in ein Ausbildungsverhältnis unterstützten und stabilisierten.

Die langfristige Nutzbarkeit der Erkenntnisse und Produkte der Verbundarbeit wurde durch das Einsetzen einer Koordinierungsstelle und die Erstellung eines Online-Schnittstellenportals sichergestellt. Dieses im Rahmen des XENOS-Projektes entwickelte „Jugendbildungsportal für den Landkreis Harz“ bietet unter dem Motto „Bildung ist Zukunft“ Jugendlichen und deren Eltern regionsbezogene und zielgruppengerechte Informationen zu Förder- und Qualifizierungsangeboten, aber auch darüber hinausgehende Informationen zu Unterstützungsangeboten in besonderen Lebenslagen (Schwangerschaft, Mobbing, Drogenabhängigkeit u.a.). Weitere Zielgruppen des Portals sind Lehrer/innen und Unternehmen. Um eine nachhaltige Pflege des Online-Angebots sicher zu stellen, wurde dieses bereits in der Entwicklungsphase mit dem Landkreis Harz abgestimmt und an dessen Internetauftritt angebunden.

Projekttitel	Brücke in den Beruf – BiBer	
Projektträger	<i>Stadt Offenbach, Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration</i>	
Projektpartner	<i>KIZ – gemeinnützige Projektgesellschaft mbH Offenbach</i>	
Bundesland	<i>Hessen</i>	
Branche	<i>Übergang Schule – Beruf</i>	
Projektschwerpunkte	<i>Übergangmanagement Unternehmenskooperation Individuelle Begleitung und Förderung</i>	
Projektlaufzeit	<i>01.03.2012 – 31.12.2014</i>	

„Brücke in den Beruf - BiBer“ war ein Projekt des Amtes für Arbeitsförderung, Statistik und Integration der Stadt Offenbach am Main, das in Zusammenarbeit mit „KIZ - gemeinnützige Projektgesellschaft mbH Offenbach“ umgesetzt wurde.

Ziel des XENOS-Projekts war es, junge Menschen – unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen, religiösen und kulturellen Zugehörigkeit – beim Übergang in Ausbildung und Beruf zu unterstützen. Besondere Zielgruppe waren versetzungsgefährdete Schülerinnen und Schüler ab der 8. Klasse ebenso wie Jugendliche in Abschlussklassen und arbeitslose Schulabsolventinnen und -absolventen im ALG-II-Bezug.

Für eine Optimierung des Übergangs setzte das XENOS-Projekt BiBer eine Reihe von zielgruppenorientierten Qualifizierungs- und Lernangeboten ein, mit denen die Jugendlichen auf die Anforderungen am Arbeitsmarkt vorbereitet wurden. Dazu gehörten außerschulische Lerngruppen und Lerncamps in den Sommerferien, die auf eine Verbesserung der schulischen Leistungen abzielten. Darüber hinaus wurden die Diagnose und das Training berufsbezogener Kompetenzen in der Bewerbungsphase angeboten.

Um den Bedarf und das Potenzial der Schulabsolvent/innen zu erfassen, führte das XENOS-Projekt jährlich eine Schulabgangsbefragung in den Abgangsklassen 9 und 10 der lokalen Schulen durch. Diese Befragungen konnten Auskunft über Anschlusswünsche und -perspektiven der Schülerinnen und Schüler geben und zeigten den Grad der Zufriedenheit mit der Vorbereitung auf den Übergang an.

Für die Konzeption und Durchführung dieser verschiedenen Angebote arbeitete „BiBer“ in enger Kooperation mit diversen regionalen Akteuren am Übergang Schule – Beruf. Der Aufbau und die Verstärkung von Kontakten zur regionalen Wirtschaft spielten dabei eine bedeutende Rolle. Ziel war es, Jugendliche und ausbildende Betriebe direkt zusammenzubringen. Zu diesem Zweck arbeitete das Projekt am Aufbau einer webbasierten Datenbank, welche einen Abgleich von Anforderungsprofilen der Betriebe mit Kompetenzprofilen der Jugendlichen ermöglichte. Auf diesem Weg sollten das Matching optimiert und eine passgenaue Vermittlung erreicht werden. Für die beteiligten Betriebe wird die Datenbank zukünftig als Plattform dienen, auf der sie – zugangsbeschränkt im Rahmen ihrer Profilsuche – auch selbstständig gezielt nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern suchen können.

Die Verortung des XENOS-Projekt BiBer beim Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration der Stadt Offenbach verweist auf eine enge Einbindung in die bereits vorhandenen Strukturen des lokalen Übergangsmanagements. So ist das aus einer RÜM-Initiative hervorgegangene regionale Übergangsmanagement der Stadt Offenbach ebenfalls beim Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration angesiedelt. Der Projektarbeit kam zu Gute, dass hier auf eine bereits etablierte Vernetzung zurückgegriffen werden konnte. Das Projekt BiBer war in der OloV-Steuerungsrunde vertreten und damit aktiv an der Ausgestaltung des hessischen Landesprogramms beteiligt.

Auf Basis der Erfahrungen aus diesem Projekt wurde beim Projektträger ein neues „Hauptschüler/innenprojekt“ gestartet, das im Rahmen des Offenbacher Bündnisses für Bildung eine verbindliche Zusammenarbeit zwischen den Kammern, der Agentur für Arbeit, der MainArbeit, dem Schulamt, dem Jugendamt und der kommunalen Arbeitsförderung fortführt. Auch hier werden – unterstützt durch die enge Kooperation und Abstimmung der beteiligten Partner – individuelle Unterstützungsangebote gemacht, die Hauptschüler/innen in der Phase der Berufsfindung begleiten werden.

## Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Die Optimierung der Übergangswege junger Menschen von der allgemeinbildenden Schule in Ausbildung und Beruf steht seit vielen Jahren im Zentrum bildungs- und arbeitsmarktpolitischer Debatten. Nach wie vor stellen die Aufnahme und die Stabilisierung eines Ausbildungsverhältnisses für eine Vielzahl junger Menschen eine große Herausforderung dar, die sie ohne gezielte Unterstützung nicht bewältigen können. Um eine nachhaltige Verbesserung dieser Übergangsproblematik zu erzielen, sind in der Vergangenheit zunehmend regionsbezogene politische Programme und Initiativen eingeleitet worden, in denen ein umfassender Förderansatz verfolgt wird: Maßnahmen individueller und zielgruppenbezogener Förderung werden zunehmend in Aktivitäten zur Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen eingebettet. Anhand von Evaluations- und Zwischenberichten unterschiedlicher

Bundes- und Landesprogramme konnten einige zentrale Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Übergangsmanagement herausgearbeitet werden. Dazu zählen:

1. eine umfassende Bedarfsanalyse,
2. ein daran ausgerichtetes transparentes Angebotskonzept für die Region
3. die Initiierung und Verstetigung strategischer Kooperationen und
4. die Entwicklung praxisnaher und präventiver Instrumente individueller Förderung sowie
5. die Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte am Übergang.
6. Um einen nachhaltigen und langfristigen Übergangserfolg für Jugendliche zu erreichen, ist es zudem erforderlich, den gesamten Verlauf der Bildungsbio-graphie mit ihren verschiedenen Herausforderungen für die Jugendlichen in den Blick zu nehmen und Übergänge durch die Vernetzung der beteiligten Institutionen zu erleichtern.

Die vorgestellten XENOS-Projekte bedienten sich erprobter und bewährter Ansätze der Übergangsgestaltung, um diese mit Blick auf die spezifischen Bedarfe ihrer Zielgruppen weiterzuentwickeln und zu optimieren. Ferner kombinierten sie gezielt Instrumente individueller Förderung an verschiedenen Phasen des Übergangs mit Maßnahmen zur Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen. Zusätzlich wurde das persönliche Umfeld der Jugendlichen aktiv einbezogen. Durch die Arbeit in Projektverbänden und die Initiierung intensiver Kooperationen mit strategisch wichtigen Einrichtungen sind die Projekte neue Wege gegangen, um Ressourcen effektiver zu nutzen, vorhandene Instrumente zu erweitern und in ihrer Region Impulse für Innovationen zu setzen.

Die Projektbeschreibungen veranschaulichen vor dem Hintergrund der regionalen Besonderheiten, der Bedarfslage der unterschiedlichen Zielgruppen sowie der unterschiedlichen Einbindung in Kooperationsstrukturen die Bedeutung der Entwicklung maßgeschneiderter Angebote. Die XENOS-Projekte legten der Konzeption ihrer Aktivitäten daher umfassende Bestands- und Bedarfsanalysen zugrunde. Deutlich wird, dass Akteure am Übergang – und hierbei vor allem die koordinierenden Ebenen – trotz einer Vielzahl an Handlungsempfehlungen und vorhandener Konzepte vor die große Herausforderung gestellt sind, diese Erkenntnisse in der eigenen Region anwendbar zu machen und sie erfolgreich weiterzuentwickeln.

## Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hg.): Bildung in Deutschland 2014. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen, Bielefeld 2014

Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.): Handbuch Vertiefte Berufsorientierung, Nürnberg 2010 – URL:  
[www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/~edisp/16019022dstbai391207.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/~edisp/16019022dstbai391207.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.): Fachkonzept. Berufseinstiegsbegleitung im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit (BA), Nürnberg 2011 – URL:  
[www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc?IdcService=GET\\_FILE&dDocName=L6019022DSTBAI397447&RevisionSelectionMethod=Latest](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc?IdcService=GET_FILE&dDocName=L6019022DSTBAI397447&RevisionSelectionMethod=Latest) (Stand: 7.01.2015)

Bundesagentur für Arbeit (BA) (Hg.): Chancen ergreifen im Arbeitsbündnis Jugend und Beruf, Ostbevern 2014 – URL:  
[www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta0/~edisp/16019022dstbai422820.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta0/~edisp/16019022dstbai422820.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Bundesarbeitsgemeinschaft örtlicher und regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT) (Hg.): Übergänge in kommunaler Verantwortung bedarfsgerecht, anschlussorientiert, individuell und partizipativ! Empfehlungen zur Reform des Übergangs Schule – Beruf aus Sicht der Jugendsozialarbeit, 2012

Baethge, M./Solga, H./Wieck, M. (Hg.): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014, Bonn 2014a

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Internetplattform „Good practice Center“, Bonn 2014b – URL: [www.good-practice.de/2937.php](http://www.good-practice.de/2937.php) (Stand: 20.01.2015)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.): Berufsbildungsbericht 2014, Bonn 2014a

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Perspektive Berufsabschluss. Das Programm und eine Auswahl von übertragbaren Projektergebnissen, Bielefeld 2014c

Böllert, K.: Jugendberufsagenturen aus Sicht der Kinder- und Jugendhilfe. Vortrag auf dem Fachgespräch der Bundesagentur für Arbeit „Hand in Hand oder unter einem Dach? Ansätze zur Gestaltung von Jugendberufsagenturen im Spiegel der Praxis“ am 24.06.2014, Berlin 2014 – URL:  
[www.agj.de/Artikel.76.0.html?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2151&cHash=51cfef1b462fd645f84b64d62ae2d94f](http://www.agj.de/Artikel.76.0.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2151&cHash=51cfef1b462fd645f84b64d62ae2d94f) (Stand: 20.01.2015)

Braun, F./Reißig, B. (Hg.) Regionales Übergangsmanagement Schule-Berufsbildung: Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren. Broschürenreihe „Regionales Übergangsmanagement 3“, München 2011

Braun F./ Reißig, B./Richter, U. (Hg.) Regionales Übergangsmanagement Schule – Berufsbildung: Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung. Broschürenreihe „Regionales Übergangsmanagement 5“, München 2011

Brüggemann, T./Rahn, S.: Zur Einführung: Der Übergang Schule – Beruf als gesellschaftliche Herausforderung – Entwicklungen, rechtliche Verankerung und pädagogischer Auftrag der Berufsorientierung. In: Brüggemann, T./Rahn, S. (Hg.) Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Münster 2013, S. 11-20

Butz, B.: Grundlegende Qualitätsmerkmale einer ganzheitlichen Berufsorientierung. In: Schule – Wirtschaft/Arbeitsleben (Hg.) Berufsorientierung als Prozess – Persönlichkeit fördern, Schule entwickeln, Übergang sichern, Hohengehren 2008, S. 42-62

Bylinksi, U.: Anforderungen an die Professionalität des Bildungspersonals im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt – Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt des BIBB. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Jugendliche im Übergang begleiten. Konzepte für die Professionalisierung des Bildungspersonals, Bielefeld 2012, S. 33-50

Bylinski, U.: Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte für eine gelingende Übergangsgestaltung. In: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hg.): Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2013, S. 300-308

Bylinski, U.: Gestaltung individueller Wege in den Beruf. Eine Herausforderung an die pädagogische Professionalität, Bielefeld 2014

Der Paritätische Gesamtverband: Dokumentation der Fachtagung „Alle Jugendlichen erreichen!!! Jugendberufsagenturen: Kooperativ. Rechtskreisübergreifend. Flächendeckend.“ vom 03./04.September, Berlin 2014 – URL: [www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/data/dokumentation\\_jsasept2014\\_web.pdf](http://www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/data/dokumentation_jsasept2014_web.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB): Jugendberufsagenturen – Ziele und Erfolgskriterien aus arbeitsmarktpolitischer Sicht. arbeitsmarktaktuell 06, Oktober 2014 – URL: [www.bagkjs.de/media/raw/arbeitsmarktaktuell\\_Jugendberufsagenturen.pdf](http://www.bagkjs.de/media/raw/arbeitsmarktaktuell_Jugendberufsagenturen.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Gericke, N./Krupp, T./Troltsch, K.: Unbesetzte Ausbildungsplätze - warum Betriebe erfolglos bleiben. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors. BIBB-report 10/2009, Bielefeld

Göbel, D.: Aufgaben der Jugendsozialarbeit am Übergang Schule – Beruf – Möglichkeiten und Grenzen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit mit der Arbeitsförderung und Grundsicherung. In: Der Paritätische Gesamtverband: Dokumentation der Fachtagung „Alle Jugendlichen erreichen!!! Jugendberufsagenturen: Kooperativ. Rechtskreisübergreifend. Flächendeckend“ vom 03./04.September, Berlin 2014, S. 7-14 – URL: [www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/data/dokumentation\\_jsasept2014\\_web.pdf](http://www.jugendsozialarbeit-paritaet.de/data/dokumentation_jsasept2014_web.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung: OloV-Qualitätsstandards. Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf, 2012

Hamburger Senat: Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Drucksache 20/4195,

2012 – URL

[www.uebergangschuleberuf.de/site/objects/drucksache\\_jugendberufsagentur.pdf](http://www.uebergangschuleberuf.de/site/objects/drucksache_jugendberufsagentur.pdf)  
(Stand: 20.01.2015)

Institut für Berufliche Bildung und Weiterbildung (ibbw): Endbericht: Zur Professionalisierung von sozialpädagogischen und weiteren Fachkräften im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Studie im Auftrag der Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart 2009

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (Hg.): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region, Berlin 2012

Katholische Landesarbeitsgemeinschaft Berufliche Bildung Nordrhein-Westfalen (KathLAG): Perspektiven für den Übergang Schule – Beruf. Positionspapier der Katholischen LAG Berufliche Bildung NRW und der LAG Katholische Jugendsozialarbeit NRW, Dezember 2014 – URL:

[www.jugendsozialarbeit.info/jsa/lagkjsnrw/lagkjsnrw\\_web.nsf/d8b9db68eb323349c1256e22003fb0cd/ddd606b6fb43ba78c1257db30035bfb0/\\$FILE/20141205\\_Positionspapier\\_LAGKJS\\_LAGBB.pdf](http://www.jugendsozialarbeit.info/jsa/lagkjsnrw/lagkjsnrw_web.nsf/d8b9db68eb323349c1256e22003fb0cd/ddd606b6fb43ba78c1257db30035bfb0/$FILE/20141205_Positionspapier_LAGKJS_LAGBB.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Kohlrausch, B.: Das Übergangssystem – Übergänge mit System? In: Bauer, U./Bittlingmayer, U. H./Scherr, A. (Hg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie, Wiesbaden 2012, S. 595-609

Kretschmer, S. et al: Gutachten zur Systematisierung der Fördersysteme, -instrumente und -maßnahmen in der beruflichen Benachteiligtenförderung. Band 3 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn/Berlin 2009

Kuhnke, R./Reißig, B.: Regionales Übergangsmanagement Schule-Berufsausbildung. Schaffung einer Datenbasis zum Übergangsgeschehen, Broschürenreihe „Regionales Übergangsmanagement“, München 2010

Kupka, P./Wolters, M.: Erweiterte Vertiefte Berufsorientierung. Überblick, Praxiserfahrungen und Evaluationsperspektiven. IAB-Forschungsbericht, 10/2010, Nürnberg

LAG Arbeit Hessen: Positionspapier der Landesarbeitsgemeinschaft Arbeit Hessen zu Jugendberufsagenturen, Oktober 2014 – URL: [www.lag-arbeit-hessen.de/wp-content/uploads/2014/10/LAG-Arbeit-Hessen-zu-Jugendberufsagenturen-14-10.pdf](http://www.lag-arbeit-hessen.de/wp-content/uploads/2014/10/LAG-Arbeit-Hessen-zu-Jugendberufsagenturen-14-10.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Land Berlin/Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Berlin – Brandenburg (Hg.): Bericht zur Arbeit der Arbeitsgruppe „Jugendberufsagentur in Berlin umsetzen?“ vom 22.01.2014 – URL: [www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/bildungswege/nach-der-schule/bericht\\_jugendberufsagentur.pdf?start&ts=1424103680&file=bericht\\_jugendberufsagentur.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/bildungswege/nach-der-schule/bericht_jugendberufsagentur.pdf?start&ts=1424103680&file=bericht_jugendberufsagentur.pdf) (Stand 20.01.2015)

Landesregierung Schleswig Holstein (Hg.): Bericht der interministeriellen Arbeitsgruppe zum Übergang junger Menschen von der Schule in Ausbildung und Arbeit, 2013 – URL: [www.koordinierung-vor-ort.de/wp-](http://www.koordinierung-vor-ort.de/wp-)

content/uploads/2013/10/Neuausrichtung-Schule\_Beruf.pdf (Stand: 20.01.2015)

LASA Brandenburg (Hg.): Die Jugendberufsagenturen in Brandenburg. In: brandaktuell, Newsletter 15, 2014 – URL: [www.lasa-brandenburg.de/brandaktuell/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/newsletter\\_2014/NI-15-RegionaldirektionI.pdf](http://www.lasa-brandenburg.de/brandaktuell/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/newsletter_2014/NI-15-RegionaldirektionI.pdf) (Stand: 20.01.2015)

Lex, T./Zimmermann, J.: Wege in Ausbildung. Befunde aus einer schrittweisen Betrachtung des Übergangsprozesses. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaften 14 (2011)4, Hamburg, S. 603-627

MAIS (Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hg.): Kein Abschluss ohne Anschluss – Übergang Schule – Beruf in NRW. Zusammenstellung der Instrumente und Angebote, 2012 – URL: [www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/uebergang\\_gesamtkonzept\\_instrumente.pdf](http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/uebergang_gesamtkonzept_instrumente.pdf) (Stand: 20.01.2015)

MAIS (Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hg.): Kein Anschluss ohne Abschluss - Übergang Schule – Beruf in NRW. Umsetzung des Landesvorhabens in sieben Referenzkommunen. Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung, 2014 – URL: [www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/kaoa\\_endbericht\\_referenzkommunen.pdf](http://www.arbeit.nrw.de/pdf/ausbildung/kaoa_endbericht_referenzkommunen.pdf) (Stand: 23.01.2015)

Paul-Kohlhoff, A.: Steuerungspraxis in Städten und Landkreisen der Arbeitsgemeinschaft – Ergebnisse einer empirischen Befragung. In: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hg.): Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2013, S. 229-246

Paul-Kohlhoff, A./Kruse, W.: Einleitung: Kommunale Verantwortung im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt im Mainstream – Wirklich? In: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hg.): Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2013, S. 11-22

Protsch, P.: Probleme auf dem Ausbildungsmarkt. Warum für Jugendliche mit Hauptschulabschluss der Einstieg so schwer ist. WZBrief Bildung 28, 2014

Weinheimer Initiative: Positionspapier zu Arbeitsbündnissen, Jugendagenturen & Kommunaler Koordinierung, Mai 2014 – URL: [www.kommunalekoordinierung.de/uploads/tx\\_news/Positionspapier\\_AG3\\_jf.pdf](http://www.kommunalekoordinierung.de/uploads/tx_news/Positionspapier_AG3_jf.pdf) (Stand: 20.01.2015)

## Autorenverzeichnis

**Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Berlin

**Stefanie Mensching**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Berlin

**Sylvia Kestner**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Berlin