

# Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf

*Autoren: Frank Braun, Bildungsexperte / Ulrike Richter, Deutsches Jugendinstitut e.V. /  
Claudia Burkard und Clemens Wieland, Bertelsmann Stiftung*

## Übersicht

1. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene 2
2. Aufbau von Strukturen und Verfahren einer kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Beruf 10
3. Herstellung von Transparenz zum Übergangsgeschehen bzw. der Angebotsstruktur 12
4. Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle 16
5. Schritte zur Systematisierung der Angebotsstruktur in der Sekundarstufe II 21
6. Fazit 24

## 1. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene

### Ausbildungslosigkeit bleibt Problem

Seit rund zehn Jahren übernimmt eine wachsende Zahl von Kommunen Koordinationsfunktionen im Übergangssystem Schule – Beruf, um die Wege Jugendlicher von der Schule ins Arbeitsleben zu unterstützen und das Entstehen von Ausbildungslosigkeit zu verhindern. Im Fokus stehen dabei insbesondere Jugendliche, die das allgemein bildende Schulsystem mit maximal dem Hauptschulabschluss verlassen und nach den Diagnosen der Nationalen Bildungsberichte (Konsortium Bildungsberichterstattung 2006; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, 2010, 2012, 2014) ein besonders hohes Risiko tragen, in die Arbeitswelt einzutreten, ohne eine Berufsausbildung abgeschlossen zu haben. Als un- und angelernte Arbeitskräfte – so der Konsens in der Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung – würden diese jungen Leute im weiteren Erwerbsleben in besonderer Weise mit hohen Arbeitsmarktrisiken, belastenden Arbeitsbedingungen und schlechter Entlohnung konfrontiert, während gleichzeitig in vielen Branchen und Regionen qualifizierte Fachkräfte fehlten.

Die Hoffnung, das Problem Ausbildungslosigkeit würde sich durch die demographische Entwicklung quasi von selbst lösen, weil die Betriebe alle Jugendlichen brauchen und ausbilden würden, erfüllte sich nicht. Für Jugendliche mit maximal dem Hauptschulabschluss sind die Zugänge zu einer (betrieblichen oder auch schulischen) Berufsausbildung nach wie vor schwierig. Der Anteil eines Altersjahrgangs, der ohne Ausbildung in den Arbeitsmarkt eintritt, stagniert seit Längerem bei knapp 15 Prozent, wobei diese Quote zwischen Regionen stark variiert. Eine Erklärung für die Fortdauer der Ausbildungsprobleme von Jugendlichen lautet, dass die Voraussetzungen und Ziele der Bewerber/innen um Ausbildungsplätze und die Anforderungen und Erwartungen der Ausbildungsbetriebe nicht zusammenpassen (Matthes u.a. 2014). Darüber hinaus belegt der [Nationale Bildungsbericht 2014](#) erneut auch große regionale Unterschiede bei der Versorgung von Bewerberinnen und Bewerbern mit betrieblichen Ausbildungsplätzen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2014: 104). Es besteht also weiterhin Handlungsbedarf, und es werden Lösungen benötigt, die unterschiedlichen regionalen Bedingungen gerecht werden.

### Initiativen und Programme zur Stärkung der kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Beruf

Der Aufbau einer kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Beruf wurde in den letzten zehn Jahren angestoßen und unterstützt durch Initiativen von Stiftungen und durch Programme der Länder und des Bundes. Beispiele sind: Die von der Freudenberg Stiftung gestartete [Weinheimer Initiative](#), das Projekt LISA der Bosch Stiftung, von der Bertelsmann Stiftung

initiiert der [Leitfaden Lokales Übergangsmanagement](#) (Bertelsmann Stiftung 2007) und für eine Systematisierung des Übergangsbereichs auf Landesebene ergänzend die [Initiative Übergänge mit System](#). Landesprogramme zur Unterstützung der Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben auf kommunaler Ebene gab bzw. gibt es u.a. in Baden-Württemberg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Schleswig-Holstein; auf der Bundesebene wurden die [Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement](#) und die Programme [Lernen vor Ort](#) und [Jugend Stärken](#) gestartet. Anknüpfend an das Programm *Lernen vor Ort* hat das *Bundesbildungsministerium (BMBF)* in Kooperation mit Stiftungen 2014 mit der Einrichtung von *Transferagenturen* begonnen, die Landkreise und kreisfreie Städte beim Aufbau eines „integrierten datengestützten Bildungsmanagements auf kommunaler Ebene“ unterstützen sollen (BMBF 2014).

Aus diesen Initiativen und Programmen liegen inzwischen Ergebnisse und Erfahrungen vor, die helfen, präzisere Problemdiagnosen zu stellen und realistische Handlungsstrategien zu entwickeln. Diese Problemdiagnosen und die aus ihnen abzuleitenden Handlungsbedarfe betreffen erstens die Wege Jugendlicher ins Arbeitsleben und die kritischen Punkte, an denen interveniert werden muss, damit diese Wege nicht in Ausbildungslosigkeit und ungelernete Arbeit führen statt in Ausbildung und Facharbeit. Und diese Diagnosen betreffen zweitens das komplexe Geflecht von Institutionen, Zuständigkeiten, Regeln, Politiken, Programmen und Projekten, durch die Wege Jugendlicher in Ausbildung und Arbeit unterstützt werden sollen.

### **Längsschnittstudien zeigen Wege in Ausbildung und in Ausbildungslosigkeit**

Zur Präzisierung der Problemdiagnosen zu Risiken auf den Wegen Jugendlicher ins Arbeitsleben haben insbesondere bundesweite Längsschnittstudien wie die *Übergangsstudien* des *Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)* und das *Übergangspanel des Deutschen Jugendinstituts (DJI)* sowie *lokale Schulabsolventen-Längsschnitte* (z.B. in Göttingen, Halle, Leipzig, München, Offenbach und Stuttgart) beigetragen. In diesen Studien wurde insbesondere auch der Beitrag von zwischen der allgemein bildenden Schule und einer regulären Berufsausbildung absolvierten Zwischenschritten für das Gelingen oder Misslingen der Wege in Ausbildung und Arbeit untersucht:

In der *Übergangsstudie 2006* des *Bundesinstituts für Berufsbildung* wurde eine repräsentative Stichprobe von jungen Erwachsenen im Alter von 18 bis 24 Jahren retrospektiv zu ihrer Bildungs- und Berufsbiografie befragt (Beicht, Friedrich und Ulrich 2008; Beicht 2009: 4). Nach den Ergebnissen der Studie verbesserten sich die Chancen, nach Zwischenschritten zwischen Schule und Ausbildung eine betriebliche Lehrstelle zu finden, dann, wenn im Zuge der Teilnahme höherwertige allgemein bildende Abschlüsse erworben wurden (Beicht 2009: 10-11). Die *BIBB-Übergangsstudie 2011* bestätigte diesen Befund: Zentral für die Chancen, einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu erreichen, war das Niveau des erworbenen allgemein bildenden Abschlusses, und zwar sowohl, wenn er bereits in der allgemein bildenden Schule als auch wenn er in einem Bildungsgang des „Übergangssystems“ erworben wurde (Beicht und Eberhard 2013: 24).

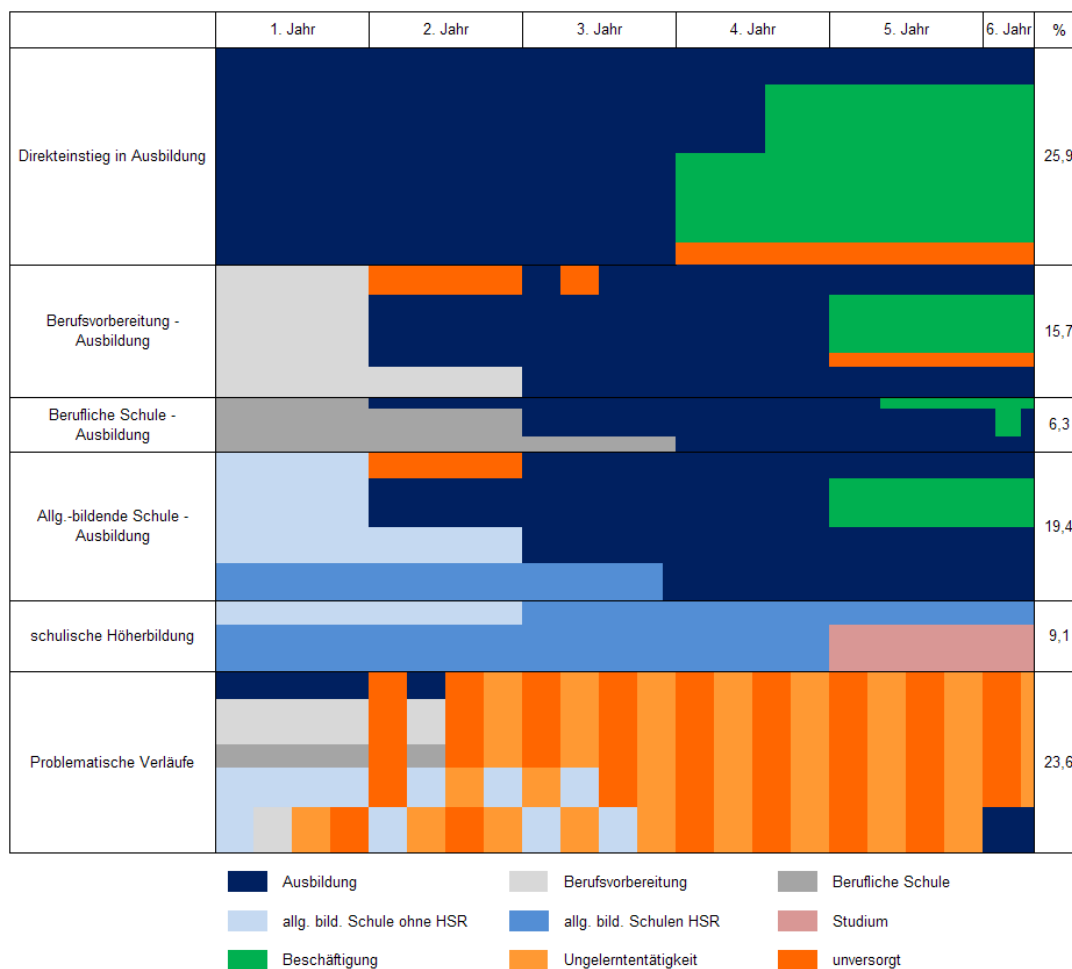
Das *DJI-Übergangspanel* hatte die Wege von Jugendlichen mit Hauptschulbildung von der Schule ins Arbeitsleben zum Thema (Reißig, Gaupp und Lex 2008; Gaupp u.a. 2008). In einer längsschnittlichen Analyse der von 2004 bis 2009 in neun Erhebungswellen gewonnenen Informationen zu den Bildungs- und Ausbildungswegen von Jugendlichen im Anschluss an den

Besuch einer Hauptschule hat Geier sechs wesentliche Verlaufstypen identifiziert, die in Abb. 1 schematisch dargestellt werden<sup>1</sup>.

- Im ersten Verlaufstyp, „Direkteinstieg in Ausbildung“ (26% der Jugendlichen), sind Einstiege in eine reguläre Berufsausbildung direkt nach der Hauptschule erfolgt.
- Beim zweiten Verlaufstyp, „Berufsvorbereitung – Ausbildung“ (16% der Jugendlichen) fand die Einmündung in Ausbildung nach einer meist ein- manchmal aber auch mehrjährigen Teilnahme an berufsvorbereitenden Bildungsgängen (BVJ, BGJ und BvB) statt.
- Im dritten Verlaufstyp, „Berufliche Schulen – Ausbildung“ (6% aller Jugendlichen), absolvierten Hauptschulabsolventinnen und -absolventen einen nicht zu einem anerkannten Ausbildungsabschluss oder zur Hochschulreife führenden Bildungsgang an einer beruflichen Schule (meist mit dem Ziel einen Mittleren Bildungsabschluss zu erwerben) und mündeten anschließend in Ausbildung.
- Im vierten Verlaufstyp, „Allgemeinbildende Schule – Ausbildung“ (19% aller Jugendlichen), wurde nach dem Besuch einer weiteren allgemein bildenden Schule eine Ausbildung aufgenommen. Mehr als die Hälfte der Jugendlichen verfolgte dabei das Ziel, einen Mittleren Bildungsabschluss zu erwerben.
- Neun Prozent aller Jugendlichen (Verlaufstyp 5: „Schulische Höherbildung“) gingen weiter zur Schule mit dem Ziel, die (Fach-)Hochschulreife zu erwerben. Von diesen studierten am Ende des Untersuchungszeitraums knapp 60% an einer Hochschule, 40% gingen noch zur Schule.
- Im sechsten Verlaufstyp, „Problematische Verläufe“ (24% aller Jugendlichen), wurden Verläufe zusammengefasst, die in die Ausbildungslosigkeit führen und für die ein häufiger Wechsel von Erwerbslosigkeit und ungelernter Arbeit kennzeichnend ist. Nur relativ wenige dieser Jugendlichen (etwa 15%) waren dabei von Beginn an unversorgt. Die meisten folgten zunächst einem der aus den anderen Verlaufstypen bekannten Bildungswege. So waren 16% dieser Jugendlichen nach der Hauptschule direkt in Ausbildung eingemündet, hatten diese aber abgebrochen und keine neue Ausbildung begonnen. Bei mehr als einem Drittel der Jugendlichen stand ein berufsvorbereitender Bildungsgang am Beginn des problematischen Verlaufs (Geier 2013: 37).

<sup>1</sup> Die Erhebungen des DJI-Übergangspanels wurden mit Förderung durch das *BMBF* durchgeführt. Für die längsschnittliche Auswertung der Daten gab es eine Sachbeihilfe der *Deutschen Forschungsgemeinschaft* (BR 3730/2-1)

**Abb. 1: Stationen der Jugendlichen nach dem Verlassen der Hauptschule. Schematisierte Darstellung von Verlaufstypen (N=900)**



Quelle: Geier 2013: 37

Die Ergebnisse des *DJI-Übergangspanels* machen auch deutlich, dass verschiedene in den *Nationalen Bildungsberichten* pauschal dem „Übergangssystem“ zugeordnete Bildungsgänge unterschiedliche Funktionen erfüllen und Effekte haben, mit denen auch unterschiedliche Chancen und Risiken für die teilnehmenden Jugendlichen einhergehen:

Berufsvorbereitende Bildungsgänge können Jugendlichen mit ungünstigen schulischen Voraussetzungen Wege in die Berufsausbildung öffnen. Gelingt dieser Übergang, dann folgt in der Regel eine stabile und mit erfolgreichem Abschluss beendete Ausbildungsphase. Gelingt der Übergang in Ausbildung – auch nach mehreren Versuchen – nicht (das ist bei einem Drittel der Teilnehmer/innen der Fall), dann besteht ein hohes Risiko eines Ausstiegs oder einer Verdrängung aus dem Bildungs- und Ausbildungssystem und einer Erwerbsbiographie mit ungelernter Arbeit und mit hohem Arbeitsmarktrisiko.

Dagegen steht im Fokus des Besuchs einer Berufsfachschule der Erwerb des Mittleren Bildungsabschlusses. Diesen Weg gehen eher Hauptschüler/innen mit guten Schulleistungen (Braun und Geier 2013: 17). Münden sie danach in Ausbildung, so haben sie anschließend gute Beschäftigungschancen. Allerdings erfolgt ein Eintritt in Ausbildung in fast der Hälfte der

Fälle über weitere Zwischenschritte. Und in einem Viertel der Fälle gelingt der Einstieg in Ausbildung überhaupt nicht. Problematisch sind die bildungs- und ausbildungsbio-graphischen Effekte des Besuchs von Berufsfachschulen also dann, wenn (bzw. weil!) der Erwerb eines höherwertigen allgemein bildenden Abschlusses nicht für den Einstieg in Ausbildung (oder einen anderen weiterführenden Bildungsgang) genutzt wird bzw. genutzt werden kann.

Eine Gemeinsamkeit zwischen den beiden Typen von Bildungsgängen liegt in der Bedeutung der unmittelbaren Anschlüsse an eine Teilnahme für die weitere Ausbildungsbiographie: Folgt ein Übergang in Ausbildung, dann sind ein stabiler Ausbildungs-verlauf und ein erfolgreicher Ausbildungsabschluss wahrscheinlich. Folgen auf diese Teilnahme Erwerbslosigkeit oder ungelern-te Arbeit, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein Prozess des Ausstiegs oder der Verdrängung aus Bildung und Qualifizierung stattfindet ([Braun und Geier 2013](#)).

Um zu klären, warum bei vergleichbaren Ausgangsbedingungen und vergleichbaren ersten Schritten nach der Hauptschule ein Teil der Jugendlichen in Ausbildung einmündete und diese erfolgreich abschloss, andere jedoch ohne Ausbildung blieben, wurden Stichproben aus diesen beiden Teilgruppen in einer qualitativen Analyse verglichen (Gaupp 2013). Dabei wurden biographische Faktoren sichtbar, die Auswirkungen auf das Gelingen oder Misslingen von Übergängen haben, die aber auch durch gezielte Interventionen beeinflussbar sind: „Kritische Lebensereignisse (Trennungen, Schwangerschaft, Todesfälle in der Familie, Krankheiten, Obdachlosigkeit) werden häufig zum Ausgangspunkt für Abbrüche von Ausbildungs-verhältnissen und Bildungsgängen. Die Bedeutung solcher Ereignisse muss erkannt und bei ihrer Bewältigung muss gezielt Unterstützung angeboten werden“ ([Braun und Gaupp 2013: 7](#)).

Differenzierte Informationen über Übergänge Jugendlicher von der Schule in Ausbildung und Arbeit auf der Ebene einer einzelnen Kommune liefert eine Längsschnittuntersuchung zu den Bildungs- und Ausbildungswegen einer Kohorte von Stuttgarter Hauptschulabsolventen: Dabei hat der unmittelbar nach der Schule erreichte Anschluss eine hohe Bedeutung für den weiteren Bildungs- und Ausbildungsweg. Auf Schulebene wurden zwischen den Stuttgarter Hauptschulen große Unterschiede im Hinblick auf die von ihren Absolventinnen und Absolventen erreichten Anschlüsse festgestellt. Der Anteil der Hauptschulabsolventinnen und -absolventen, die nach Ende des Hauptschulbesuchs weiter zur Schule gingen, variierte auf Schulebene von 5 Prozent, bis zu 67 Prozent. 25 Prozent mündeten insgesamt direkt in Ausbildung ein: „Die Spanne auf Schulebene reichte hier von 0% (kein/e Schüler/in ging in Ausbildung) bis 67% (zwei Drittel mündeten in Ausbildung ein).Vergleichbar hoch waren die Unterschiede zwischen Schulen bei den Einmündungen in berufsvorbereitende Bildungsgänge. Und auch beim Anteil der Jugendlichen, die nach dem Hauptschulbesuch ohne jeden Anschluss blieben, gab es Unterschiede zwischen den abgebenden Schulen, die zwischen 1% und 13% lagen“ (Gaupp u.a. 2014: 4).

Eine Erklärung für die großen Unterschiede zwischen Schulen bei den erreichten Anschlüssen waren Unterschiede in der Zusammensetzung der Schülerschaft und den familiären Unterstützungsmöglichkeiten: „Je größer das Unterstützungspotenzial der Elternhäuser, desto höher war die Wahrscheinlichkeit, dass der Übergang in eine weiterführende Schule oder in Ausbildung geplant wurde und auch erfolgte (...). Aber auch bei einer vergleichbaren Zusammensetzung der Schülerschaft gab es große Unterschiede zwischen Schulen bei den von ihren Absolventinnen und Absolventen erreichten Anschlüssen“ (Gaupp u.a. 2014: 4).

Um diese Unterschiede zwischen Schulen aufzuklären, wurde in einer Stichprobe von Stuttgarter Hauptschulen Fallstudien durchgeführt. Ergebnisse waren: „Erstens hatten die Einschätzungen der Schulleitungen zum Leistungspotenzial ihrer Schüler/innen den Charakter



einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Wurden ihnen gute Anschlüsse zugetraut, dann hatten sie auch bessere Chancen, diese zu erreichen. Zweitens zeichneten sich erfolgreiche schulische Strategien dadurch aus, dass verschiedene Aktivitäten zur Vorbereitung auf Abschlüsse und Anschlüsse von der Schule zu einem konsistenten, systematischen Förderprogramm gebündelt wurden“ ([Gaupp u.a. 2014: 5](#)).

Der Stuttgarter Schulabsolventen-Längsschnitt und weitere vom DJI<sup>2</sup> auf kommunaler Ebene durchgeführte Untersuchungen belegen die hohe Bedeutung des „Startplatzes Schule“ für die weiteren Bildungs- und Ausbildungswege von Jugendlichen. Städtevergleiche zeigen darüber hinaus, dass die in bundesweiten Studien erhobenen Befunde nicht ohne weiteres auf einzelne Kommunen heruntergerechnet werden können. Um auf kommunaler oder regionaler Ebene Handlungsbedarf zu klären, braucht es auf diesen Ebenen präzise Problemdiagnosen (Gaupp und Mahl 2013).

Allerdings, bei allen regionalen Unterschieden lassen sich einige verallgemeinerbare Befunde und übergreifende Leitlinien nennen, mit deren Hilfe das Problem der Ausbildungslosigkeit von Jugendlichen angegangen werden kann:

- Nur eine Minderheit von Jugendlichen beginnt direkt nach der Hauptschule (das gilt zunehmend auch für Absolventinnen und Absolventen von Realschulen) eine reguläre Ausbildung. Viele absolvieren Zwischenschritte an beruflichen Schulen. Es reicht also nicht, berufsorientierende Angebote in den allgemein bildenden Schulen zu verstärken, wenn gleichzeitig Berufsorientierung und Karriereplanung an den beruflichen Schulen vernachlässigt werden.
- Selbst wenn der eigentliche Übergang in Ausbildung in der Regel nicht schon am Ende des Besuchs der allgemein bildenden Schulen erfolgt, haben diese einen großen Einfluss auf die anschließenden Bildungs- und Ausbildungswege ihrer Absolventen. Darum sind konsistente schulische Förderkonzepte ein wichtiger Faktor für das Gelingen von Übergängen.
- Viele Jugendliche erwerben nach Ende des Pflichtschulbesuchs in beruflichen oder allgemein bildenden Schulen nachträglich allgemein bildende Abschlüsse. Das verringert das Problem der Nichtpassung von Voraussetzungen von Bewerberinnen und Bewerbern und Anforderungen von Ausbildungsbetrieben. Wichtig ist allerdings, besser als dies bisher geschieht, Abbrüche in diesen Bildungsgängen zu verhindern.
- Ausstiege aus Bildung und Qualifizierung finden allerdings häufiger am Ende von Bildungsgängen statt als durch Abbrüche in deren Verlauf. Der Grund ist: Es fehlen passende Anschlüsse. Die Zeitpunkte, zu denen Ausstiege aus Bildung und Qualifizierung drohen und präventive Interventionen gefragt sind, sind also bekannt. Es geht darum, für passende Anschlüsse zu sorgen und diese auch sicher zu stellen, z.B. durch eine Ausbildungsgarantie.
- Kritische biographische Ereignisse (Trennungen, Schwangerschaft, Todesfälle in der Familie, Krankheiten, Obdachlosigkeit) werden bei vielen Jugendlichen zum Ausgangspunkt für den Ausstieg aus Bildung und Ausbildung. Eine gut zugängliche, verlässliche und durch Vertrauen geprägte Beratung und Begleitung ist ein wichtiger Faktor für das Gelingen von Übergängen. Kontinuität und Qualität von Beratungs- und Begleitungsangeboten sind entscheidend.

---

<sup>2</sup> Die Durchführung der Längsschnittuntersuchungen in Leipzig, Jena, Frankfurt/Oder und Halle wurde u.a. von der *Bertelsmann Stiftung* unterstützt.

## Verantwortung für kommunale Koordinierung angesichts der Vielfalt von Zuständigkeiten, Institutionen und Programmen

Kommunale Koordinierung im Übergangssystem Schule – Beruf findet in einem komplizierten Geflecht von Zuständigkeiten, Institutionen und Programmen statt:

Als Übergangssystem verstehen wir hier – abweichend von der Definition der *Nationalen Bildungsberichte* – die Gesamtheit der Institutionen, Bildungseinrichtungen und Lern- und Förderangebote, die die Übergänge von der Schule in Ausbildung gestalten, unterstützen oder begleiten. Zum Übergangssystem zählen somit:

- Institutionen und Angebote, deren Funktion (u.a.) die Vorbereitung auf die Übergänge in Ausbildung ist: allgemein bildende Schulen, Berufsberatung, Jugendberatung, Berufswegebegleitung, Berufsorientierung in außerschulischen Einrichtungen, Betriebspraktika usw.;
- Institutionen und Angebote, deren Funktion eine spezifische Vorbereitung auf die Anforderungen einer Berufsausbildung ist: z.B. BvB-Maßnahmen, das schulische Berufsvorbereitungsjahr, die Einstiegsqualifizierung;
- Institutionen und Angebote, deren Funktion die Durchführung der Berufsausbildung (Ausbildungsbetriebe, berufliche Schulen, außerbetriebliche Ausbildungseinrichtungen) oder die Unterstützung der Ausbildung ist: z.B. Ausbildungsberatung, Ausbildungsassistenz, ausbildungsbegleitende Hilfen.

Akteure des Übergangssystems im Sinne unserer Definition sind:

- Schulverwaltung und Schulaufsicht
- kommunale Ämter oder Dezernate (Jugend, Bildung, Arbeits- und/oder Wirtschaftsförderung)
- Agentur für Arbeit
- Träger der Grundsicherung
- Ausbildungsbetriebe, in der Regel vertreten durch Kammern und Zuständige Stellen
- Integrations- und Gleichstellungsbeauftragte

Die verschiedenen Institutionen und Akteure des Übergangssystems gehören unterschiedlichen Rechtskreisen an und erfüllen ihre Aufgaben in Organisationen mit sehr unterschiedlichen Strukturen und Handlungslogiken. Eine direkte „Steuerung“ durch die Kommune ist daher nicht möglich. Gemeinsame Handlungsfähigkeit ist nur per Konsens erreichbar.

Auf der Basis von Analysen zu existierenden Initiativen und Programmen ([Toolbox Kommunale Koordinierung](#)) plädieren wir hier für eine Ansiedlung der Verantwortung für die kommunale Koordinierung im Übergangssystem Schule – Beruf bei der kommunalen Verwaltungsspitze (OB, Landrätin oder Landrat). Bei unserem Plädoyer für die Verantwortungsübernahme durch die Verwaltungsspitze wissen wir sehr wohl, dass verschiedene Akteure des Übergangssystems für Teilbereiche per gesetzlichem Auftrag auch Koordinierungsaufgaben erfüllen: Etwa die Schulaufsicht für die Schulen oder Kammern und Zuständige Stellen für die betriebliche Berufsausbildung. Auch andere Akteure (Dezernate der Kommunalverwaltung, die Arbeitsagentur, das Jobcenter, das Jugendamt, Kammern, Berufskollegs) können für Teilbereiche des Übergangssystems koordinierende Funktionen übernehmen: z.B. indem Kommunen die Koordination kommunaler Bildungsaufgaben in einem Bildungsbüro bündeln oder indem Beratungs- und Vermittlungsaufgaben „unter einem Dach“ in einer Jugendberufsagentur zusammengefasst werden. Damit eine ressortübergreifende



Koordinierung gelingt, sollte die Verantwortung für die übergreifende kommunale Koordinierung Chefsache sein, selbst wenn das operative Geschäft an eine andere Stelle (z.B. die Leitung eines Dezernats oder Amtes) delegiert werden kann und in vielen Fällen auch werden sollte.

Eine Anmerkung ist notwendig zu den vielen mit großen Ressourcen ausgestatteten und meist zeitlich befristeten Programmen (EU, Bund, Länder, Stiftungen) zur Verbesserung der Übergänge Jugendlicher von der Schule in Ausbildung und Arbeit: Wenn es gelingt, diese Programme auf kommunaler Ebene zu integrierten Interventionen zusammenzufassen und mit kommunalen Aktivitäten zu verzahnen, können Ressourcen gebündelt werden, über die Kommunen ansonsten nicht verfügen. Allerdings kann durch den zyklischen und diskontinuierlichen Charakter vieler Programme eine auf Kontinuität und Nachhaltigkeit angelegte kommunale Koordinierung auch erschwert und behindert werden. Um nachhaltige Problemlösungen zu erzielen, müssen z.B. Programme zur Berufsorientierung und Berufswegebegleitung mit der Arbeit der primär zuständigen Institutionen (Schulen, Berufsberatung, Jugendberatung) eng verzahnt und verstetigt werden. Nur so kann verhindert werden, dass nach dem Auslaufen zeitlich befristeter Programme neue Angebotslücken entstehen.

## 2. Aufbau von Strukturen und Verfahren einer kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Beruf

### Einbindung der Aufgabe in kommunale Politik und Verwaltung

Gegenstand dieses Abschnitts sind die Strukturen und Verfahren, die benötigt werden, um kommunale Koordinierung im Übergangssystem Schule – Beruf einzurichten und wirksam werden zu lassen.

In einem ersten Schritt muss die Aufgabe der kommunalen Koordinierung in der Kommune politisch verankert werden. Notwendig ist in der Regel ein Beschluss des Stadtrats oder des Kreistages, dass die Kommune sich dieser Aufgabe stellen will. Ein parteiübergreifender Konsens stellt sicher, dass die Aufgabe auch bei einem Wechsel von politischen Mehrheiten weiter verfolgt wird.

Bei der Einrichtung von Arbeitsstrukturen und -verfahren der kommunalen Koordinierung sind folgende Teilaufgaben zu bewältigen:

- Aufbau eines Koordinationsteams als Arbeitsebene,
- Einrichtung eines Koordinationsgremiums, in denen die Akteure des Übergangssystems ihr Handeln abstimmen,
- Ausgestaltung der Kooperation mit der für Bildungsfragen primär zuständigen Landesebene.

### Koordinationsteam

Kommunale Koordinierung soll durch eine bessere Koordination und Kooperation zwischen den Akteuren des Übergangssystems dessen Effektivität und Effizienz steigern. Das stellt hohe Anforderungen an die Qualifikationen und Erfahrungen der Personen, die in einem Koordinationsteam Koordinationsaufgaben wahrnehmen: Erfahrungen im Umgang mit kommunaler Politik und Verwaltung, mit Kammern und Arbeitsagenturen, mit Schulaufsicht und -verwaltung. Darüber hinaus werden sozialwissenschaftliche bzw. statistische Qualifikationen benötigt, um Datengrundlagen für die kommunale Koordinierung schaffen und bewerten zu können.

Wird ein Koordinationsteam im Rahmen eines drittmittelfinanzierten Förderprogramms eingerichtet, so kann es schwer sein, die Funktionen durch Personen mit dem benötigten Kompetenzprofil auszufüllen, wenn Stellen nur per befristetem Arbeitsvertrag besetzt werden können. Gegebenenfalls sollten Personen mit den benötigten Qualifikationen und Erfahrungen aus kommunalen Einrichtungen „ausgeliehen“ werden. Im Rahmen des Programms *Lernen vor Ort* hat eine Entwicklungsgruppe ein [Profil der Übergangsmangerinnen und -manager](#) (Lernen vor Ort 2011a) entwickelt, das Anforderungsprofile für unterschiedliche Teilaufgaben beschreibt.

Um den Charakter von kommunaler Koordinierung als kommunale Regelaufgabe zu betonen, macht es Sinn, das Koordinierungsteam einer bestehenden Verwaltungseinheit zuzuordnen. Andere mögliche Varianten der Zuordnung betonen eher die besondere Qualität der zu erfüllenden Aufgaben: Organisatorische Lösungen sind z.B. die Ansiedlung in einem

*kommunalen Bildungsbüro*, in dem die Kommune ihre Bildungsaktivitäten bündelt, oder bei anderen kommunalen Einrichtungen mit gesichertem Zugang zur Verwaltungsspitze.

## Koordinationsgremium

Das Koordinationsgremium ist der Ort, an dem die Akteure des Übergangssystems ihr Handeln abstimmen sollen. Dort müssen folgende Institutionen durch Personen mit Leitungsverantwortung vertreten sein: Schulverwaltung und Schulaufsicht, zuständige kommunale Ämter oder Dezernate (Jugend, Bildung, Arbeits- und/oder Wirtschaftsförderung), Arbeitsagentur, Träger der Grundsicherung, Kammern bzw. Zuständige Stellen, Integrationsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte. Die genaue Zusammensetzung des Koordinationsgremiums ist abhängig von den Arbeitsschwerpunkten, die gesetzt werden. Akteure dürfen nicht deshalb ausgeschlossen werden, weil sie der kommunalen Koordinierung möglicherweise skeptisch gegenüber stehen.

Ein Kennzeichen des Übergangssystems ist, dass seine Akteure unterschiedlichen Rechtskreisen angehören (Schulgesetze der Länder, Sozialgesetzbücher II, III und VIII, Berufsbildungsgesetz usw.). Darum ist in Koordinationsgremien Handlungsfähigkeit nur per Konsens erreichbar: Es ist hilfreich, wenn die Mitglieder des Koordinationsgremiums ihren Konsens über Ziele und Wege in Form eines [Kooperationsvertrages](#) (Regionales Übergangsmanagement Göttingen 2012) verabreden. Ein solcher Kooperationsvertrag ist zwar keine rechtsverbindliche Vereinbarung, hat aber den Charakter einer nachdrücklichen Absichtserklärung.

## Kooperation mit der Landesebene

Bei aller Vielfalt von Zuständigkeiten im Übergangssystem ist der Übergang Schule – Beruf ein Bildungsthema. Darum ist regionales Übergangsmanagement auf eine gute Zusammenarbeit mit der für Bildungspolitik zuständigen Landesebene angewiesen. Die Rahmenbedingungen für eine solche Zusammenarbeit haben sich in den letzten Jahren verbessert, weil eine wachsende Zahl von Bundesländern regionale Koordinierung als wichtigen Baustein für Verbesserungen im Übergangssystem anerkennt.

Das *Impulsprogramm Bildungsregionen* in Baden-Württemberg hat eine Stärkung der lokalen/regionalen Koordination zwischen Bildungsakteuren zum Ziel. Eine ähnliche Programmatik wurde in Schleswig-Holstein für eine Entwicklungspartnerschaft zwischen Land, Städten, Landkreisen und Bundesagentur für Arbeit speziell für den Übergang Schule – Beruf entwickelt. Das Land Nordrhein-Westfalen überträgt seit 2011 den Kommunen explizit Aufgaben der lokalen Koordinierung bei der Umsetzung von Landesprogrammen und stattet sie dafür auch mit Ressourcen aus. Aus Nordrhein-Westfalen gibt es Muster für Kooperationsverträge zwischen dem Land und [Landkreisen](#) bzw. zwischen Land und [kreisfreien Städten](#).

Eine Besonderheit stellt die Verknüpfung von Zuständigkeitsebenen in den Stadtstaaten dar. In Hamburg verbindet die [Jugendberufsagentur](#) (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2012) die Bündelung von Beratung und Vermittlung nach den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII mit der Erfüllung von Koordinationsaufgaben. Mit Standorten in allen sieben Hamburger Bezirken ist die *Jugendberufsagentur* die zentrale Anlaufstelle für alle Jugendlichen in Bezug auf Beratung und Hilfe zum Thema schulische und berufliche Zukunft.

### 3. Herstellung von Transparenz zum Übergangsgeschehen bzw. der Angebotsstruktur

#### Kommunale Koordinierung braucht Informationen

Bundes- oder auch Länderdaten lassen sich nicht einfach auf kreisfreie Städte und Landkreise herunterrechnen. Abhängig von der Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur und der Ausgestaltung des Übergangssystems unterscheiden sich Kommunen in den Wegen, die Jugendliche von der Schule in die Ausbildung einschlagen, in den daraus resultierenden Risiken der Ausbildungslosigkeit und dem daraus abzuleitenden Handlungsbedarf. In diesem Abschnitt wird behandelt, wie für kommunale Koordinierung Transparenz zum Übergangsgeschehen und zur Angebotsstruktur in der Region hergestellt werden kann.

Zur Herstellung von Transparenz können die folgenden Verfahren eingesetzt werden:

- In kommunalen (Berufs-)Bildungsberichten werden vorhandene statistische Daten zusammengestellt und aufeinander bezogen.
- In Schülerbefragungen werden Informationen zu den Wegen Jugendlicher durch das Übergangssystem bei diesen selbst erhoben.
- Prozessdaten werden bei der Anmeldung Jugendlicher in den beruflichen Schulen oder bei der Begleitung Jugendlicher durch das Übergangssystem generiert.
- Betriebsbefragungen liefern Informationen über deren Motive, Bedarfe und Planungen hinsichtlich der betrieblichen Ausbildungsaktivitäten.
- Evaluationen liefern Informationen zur Qualität von Bildungsgängen und -angeboten.

#### Kommunale (Berufs-)Bildungsberichte

Kommunale (Berufs-)Bildungsberichte (bzw. entsprechende Kapitel in kommunalen Bildungsberichten) werden in regelmäßigen zeitlichen Abständen erstellt, bilden so Entwicklung des Übergangsgeschehens im zeitlichen Verlauf ab und machen Veränderungen (Verbesserungen aber auch neuen Handlungsbedarf) sichtbar. Dafür wird ein fester Bestand an Informationen wiederholt erhoben (Kernbericht). Zusatzerhebungen zu wechselnden Themen, die den Kernbericht ergänzen, richten den Fokus auf spezifische Problembereiche und Fragestellungen.

Da kommunale (Berufs-)Bildungsberichte das Übergangsgeschehen über die Zuständigkeitsbereiche der verschiedenen Akteure und Institutionen des Übergangssystems abbilden, ist ein akteursübergreifender Konsens über Ziele, Inhalte und Verfahren der Berichterstattung erforderlich. Für den Aufbau einer periodischen Berichterstattung wird die Zusammenarbeit mit einer Wissenschaftseinrichtung in der Region empfohlen.

Bisher vorliegende Leitfäden zur kommunalen Bildungsberichterstattung bzw. Bildungsberichte wurden für bzw. in Kommunen erarbeitet, die dafür über zusätzliche Mittel aus Bundesprogrammen verfügten. Das Ergebnis sind mit relativ hohem Aufwand erstellte Berichte, die sich in vergleichbarer Form ohne solche zusätzliche Mittel nicht wiederholen lassen. Wenn über einen längeren Zeitraum hinweg vergleichbare Informationen erhoben und ausgewertet werden sollen, müssen also Prioritäten gesetzt werden: Welche Informationen werden für kommunale Koordinierung unbedingt benötigt?

Bei der Erstellung von kommunalen (Berufs-)Bildungsberichten kann u.a. auf die folgenden Vorarbeiten zurückgegriffen werden:

- Eine praktische Hilfe ist die [Handreichung: Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht?](#), die für das Programm *Lernen vor Ort* vom *Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)* erstellt wurde (Lernen vor Ort 2011b).
- In Anknüpfung an das Indikatorensystem der Nationalen Bildungsberichte hat Döbert, unter Nutzung von Vorarbeiten von Leu und Schilling einen [Überblick über für die regionale Bildungsberichterstattung nutzbare Indikatoren](#) erstellt, der auf der Website des Wegweiser Kommune der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht ist (Döbert, Leu und Schilling 2007). Am selben Ort sind [Beispiele guter Praxis einer kommunalen Bildungsberichterstattung](#) zu finden.
- Explizit als Tool für die kommunale Bildungsberichterstattung wurde von den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder ein [Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines Kommunalen Bildungsmonitorings](#) (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2013) entwickelt. Er basiert auf einem für die *Nationale Bildungsberichterstattung* entwickelten Indikatorensystem und hat eine Vergleichbarkeit von Informationen zwischen Kommunen zum Ziel. Bezogen auf die Übergangssystematik Schule – Beruf weist der *Anwendungsleitfaden* allerdings Lücken auf: Einerseits fasst er (in Anlehnung an die *Nationalen Bildungsberichte*) unter dem Etikett „Übergangssystem“ höchst heterogene Bildungsgänge zusammen (z.B. das schulische BVJ und berufsschulische Bildungsgänge zum Erwerb eines Mittleren Bildungsabschlusses). Andererseits sieht der *Anwendungsleitfaden* keine Erfassung von Informationen über Bildungsgänge und Angebote vor, die in der der Bildungsstatistik nicht erfasst sind: außerschulische Angebote zur Berufsorientierung, Angebote der Berufswegebegleitung, BvB-Maßnahmen usw. Damit fehlen wichtige Informationen, die für ein Verständnis des kommunalen bzw. regionalen Übergangssystems benötigt werden.
- In einer [Kommunalen Bildungsdatenbank](#) stellen die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder bildungsstatistische Daten bereit, die für ein kommunales Bildungsmonitoring genutzt werden können.
- In Hessen wurde ein [Methodischer Leitfaden für eine integrierte Ausbildungsberichterstattung](#) (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung 2013) auf Landesebene erstellt, der auch als Raster für eine Berichterstattung auf kommunaler Ebene genutzt werden kann.
- Zur Bilanzierung von Nachfrage und Angeboten für alle beruflichen Bildungsgänge in Duisburg wurde für die [Duisburger Berufsbildungsberichte](#) (Stender 2010) eine „Input-Output Matrix“ entwickelt, in der die Versorgung der Nachfrager/innen nach Bildung und Ausbildung mit passenden Anschlüssen bilanziert wird.

## Schülerbefragungen

Schülerbefragungen ergänzen die periodische Berichterstattung kommunaler (Berufs-) Bildungsberichte. Sie liefern sowohl Planungsdaten (was sind die Pläne und Ziele der Schulabgänger/innen?) als auch Basisinformationen zum Übergangsgeschehen (welche Wege nehmen Jugendliche durch das Übergangssystem?). Wer Schülerbefragungen durchführen will, muss als fachlich kompetent und unabhängig anerkannt sein.

- Einmalige Schulabsolventen-Befragungen liefern Informationen zu Plänen, Erfahrungen und Deutungen von Jugendlichen im Übergang Schule – Beruf, Informationen, die aus statistischen Daten nicht gewonnen werden können.
- Längsschnittuntersuchungen mit mehreren Befragungswellen liefern Informationen über Wege durch das Übergangssystem und helfen, Stärken und Schwächen von Bildungsgängen, Unterstützungsangeboten und Strukturen zu erkennen. Längsschnittuntersuchungen sind wegen ihres hohen Ertrages an Information über Bildungswege sehr attraktiv. Sie sind in ihrer Durchführung organisatorisch und methodisch allerdings sehr anspruchsvoll.

Das *DJI* hat einen [Musterfragebogen Schülerbefragung](#) (und eine [Handreichung zur inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung von Schülerbefragungen](#)) veröffentlicht (Wissenschaftliche Begleitung der Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement 2009).

## Prozessdaten

Prozessdaten werden durch den Einsatz elektronischer Systeme z.B. bei der Anmeldung Jugendlicher an den beruflichen Schulen oder bei der Dokumentation der Betreuung und Begleitung Jugendlicher gewonnen. Der Nutzen von Prozessdaten ist abhängig von der Genauigkeit, Vollständigkeit und Relevanz der erfassten Informationen. Eine gute Qualität wird erreicht, wenn für die Nutzer/innen solcher Systeme der Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stehen. Wichtig sind darum eine gute Handhabbarkeit und eine Beschränkung auf wesentliche Informationen.

Prominentes Beispiel für ein erprobtes elektronisches Anmeldesystem ist das in Ostwestfalen-Lippe entwickelte [Schüler Online](#) (Dankwart und Gollers 2010). Aus dieser Region liegen Erfahrungsberichte und Umsetzungshinweise vor, die wichtige Hilfen bei Entscheidungen über eine Einführung solcher Systeme bieten.

Bei der Einführung von Systemen, die Prozessdaten generieren, sind zwei Aspekte zu beachten:

- Die Verarbeitung von Individualdaten in elektronischen Systemen stellt hohe Anforderungen an den Datenschutz. Eine frühe Beteiligung der für den Datenschutz Verantwortlichen ist unabdingbar.
- Damit die Einführung eines solchen Systems gelingt, wird eine systematische Vorbereitung und kontinuierliche informationstechnische Unterstützung benötigt.

## Betriebsbefragungen

Gerade für Jugendliche mit maximal einem Hauptschulabschluss ist die betriebliche Berufsausbildung die wichtigste Form der beruflichen Qualifizierung (u.a. weil die meisten regulären schulischen Berufsausbildungsgänge mindestens einen Mittleren Bildungsabschluss voraussetzen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013: 195-196). Durch [Betriebsbefragungen](#) können Motive, Erwartungen und Planungen von Ausbildungsbetrieben erhoben und Informationen darüber gewonnen werden, wie die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben verbessert und das Auseinanderklaffen von Erwartungen und Bedarfen von Ausbildungsbetrieben einerseits und Voraussetzungen und Wünschen von Bewerberinnen und Bewerbern andererseits überbrückt werden kann (Mahl 2012).



## Evaluationen

Für qualitative Verbesserungen der Angebotsstruktur schaffen vergleichende Evaluationen von Angeboten und Maßnahmen wichtige Grundlagen. Allerdings trifft die Durchführung solcher Evaluationen in der Praxis auf methodische und politische Hürden: Eine methodische Hürde ist, dass Evaluationsstudien, die zu belastbaren Ergebnissen führen sollen, in Design und Umsetzung sehr aufwendig und anspruchsvoll sind. Eine politische Hürde ist, dass große Anbieter nur eine geringe Bereitschaft haben, ihre Angebote und Maßnahmen durch unabhängige Dritte evaluieren zu lassen. Schließlich ist auf Seiten der betroffenen Praktiker/innen, auf deren Kooperation die Durchführung von Evaluationsstudien angewiesen ist, mit Skepsis zu rechnen: Sie bezweifeln häufig sowohl den Nutzen von Evaluationen als auch die Angemessenheit der angewandten Erfolgsindikatoren.

Bei der Durchführung von vergleichenden Evaluationen müssen darum folgende Aspekte beachtet werden:

- Die Fachkräfte in den zu evaluierenden Angeboten müssen frühzeitig an der Festlegung von Verfahren und Erfolgsindikatoren beteiligt werden.
- Jugendliche in den betreffenden Bildungsgängen oder Angeboten und ihre Eltern müssen über Ziele und Anlage der Evaluation informiert sein.
- Mit der Durchführung der Evaluation sollten Wissenschaftseinrichtungen beauftragt werden, deren Kompetenz und Neutralität unstrittig ist. Wenn Wissenschaftseinrichtungen in der Region diese Kriterien nicht erfüllen, sollten Evaluatoren von außerhalb der Region beauftragt werden.
- Die Evaluation muss nach den anerkannten [Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation](#) durchgeführt werden.
- Soweit die gebotene Anonymisierung dies zulässt, müssen differenzierte Ergebnisse zeitnah veröffentlicht werden.
- Die Ergebnisse müssen gegenüber allen interessierten Gruppen von Beteiligten präsentiert und interpretiert werden.

## 4. Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle

### Drei Ansatzpunkte für Interventionen

Wenn der spezifische Handlungsbedarf in der Region geklärt ist, geht es darum, Schlüsse für eine Verbesserung der Angebotsstruktur zu ziehen und Verbesserungen schrittweise umzusetzen. In diesem Abschnitt wird behandelt, wie Interventionen gestaltet werden können, die eine Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle (am Ende der Sekundarstufe I) zum Ziel haben.

Für Interventionen zur Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle gibt es drei Ansatzpunkte:

- Ein erster Ansatzpunkt ist, die Beratungs- und Vermittlungsleistungen der Arbeitsagenturen, der Träger der Grundsicherung und der Jugendhilfe konzeptionell, organisatorisch und räumlich zu bündeln („unter einem Dach“).
- Ein zweiter Ansatzpunkt ist die Abstimmung von Angeboten der Berufsorientierung und der Bildungsbegleitung in der Region.
- Ein dritter Ansatzpunkt ist die Verbindung von schulischen Förderstrategien mit Leistungen von Kooperationspartnern (Berufsberatung, Betriebe, Bildungsbegleiter, Eltern usw.) zu konsistenten Förderkonzepten.

### Bündelung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen nach SGB II, III und VIII

Beratungs- und Vermittlungsfunktionen im Übergang Schule – Beruf werden sowohl von den Jobcentern als auch von der Berufsberatung (Arbeitsagentur) und der Jugendberatung erfüllt. Eine Beratung und Vermittlung differenziert nach Rechtskreisen (Sozialgesetzen II, III und VIII), denen Jugendliche zugeordnet werden, wird deren Bedürfnissen nicht gerecht. Jugendliche gehen auf dem Weg zwischen den verschiedenen Beratungsinstanzen verloren, und deren Ratschläge und Interventionen sind vielfach inkonsistent.

Initiativen zur Bündelung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen müssen sich folgenden Herausforderungen stellen:

- Nach SGB III und VIII findet Beratung auf freiwilliger Basis statt. Dagegen verpflichtet das SGB II Jugendliche, sich beraten zu lassen. Im Falle einer Weigerung sind Sanktionen vorgesehen.
- Unterschiedliche Beratungsinstanzen nutzen unterschiedliche Dokumentationssysteme zur Unterstützung und Dokumentation ihrer Beratungsleistungen. Das führt zu Doppelarbeit und erschwert den Austausch von Informationen. Auch sehen Datenschutzbeauftragte einen Austausch von Informationen zwischen Rechtskreisen häufig kritisch.

Zur Bündelung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen hat die Bundesagentur für Arbeit in einer Pilotphase *Arbeitsbündnisse Jugend und Beruf* unterstützt. Beispiele guter Praxis aus dieser Initiative enthält die Handreichung [Chancen ergreifen im Arbeitsbündnis Jugend und Beruf](#). Seitdem wird das Konzept unter der Bezeichnung Jugendberufsagentur in einer Reihe

von Kommunen verfolgt. Eine aktuelle Dokumentation der Diskussion zu den [Jugendberufsagenturen](#) hat der Paritätische Wohlfahrtsverband veröffentlicht (Der Paritätische 2014).

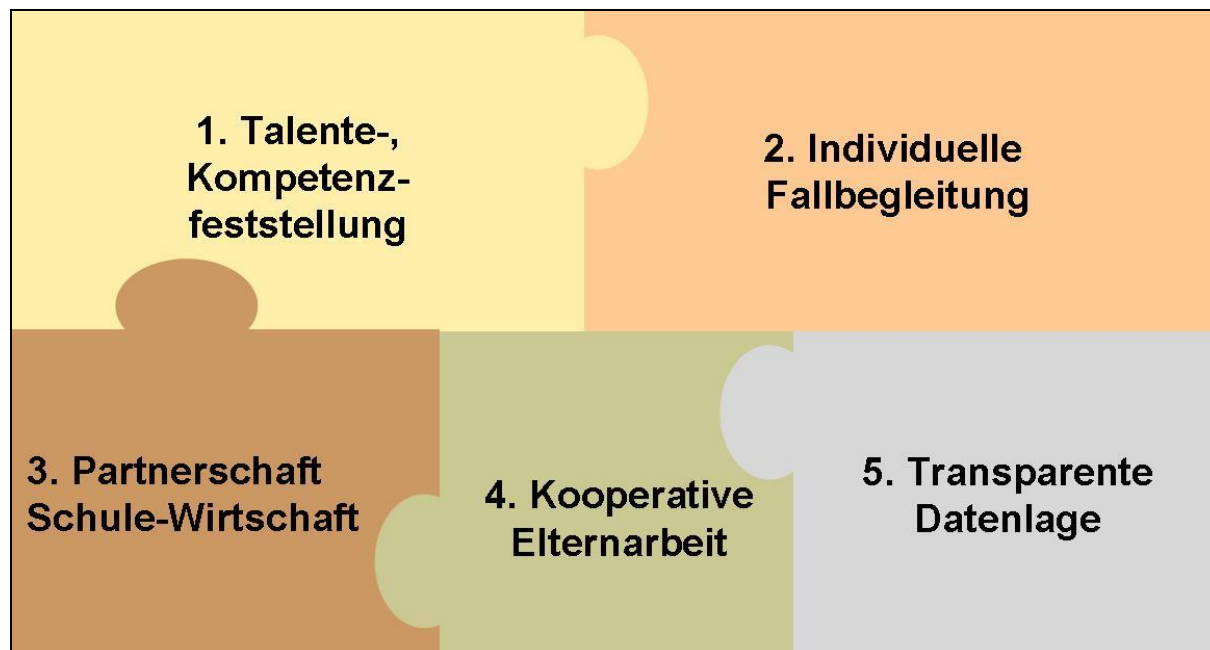
### **Abstimmung für Angebote zur Berufsorientierung und Bildungsbegleitung**

Die Verbesserung der Abstimmung zwischen Angeboten der Berufsorientierung und der Bildungsbegleitung ist notwendig wegen der [Vielfalt von Programmen und Initiativen](#) (Braun und Mahl 2010), die in den letzten Jahren - mehr oder weniger abgestimmt – gestartet wurden: Programme der Bundesagentur für Arbeit, Programme verschiedener Länder- und Bundesressorts, Initiativen von kommunalen Ämtern und Stiftungen. Wenn es gelingt, unter den relevanten Akteuren gemeinsam eine Konzeption für die Gestaltung des Übergangssystems vor und an der ersten Schwelle zu entwickeln, dann können diese Programme und Initiativen für den Aufbau konsistenter Strukturen genutzt werden. Dies gilt insbesondere auch für die vielfältigen Begleit- und Lotsenangebote, die in den letzten Jahren initiiert wurden.

### **Verbindung von schulischer Förderung mit Leistungen von Dritten zu konsistenten Förderkonzepten**

Allgemein bildende Schulen tragen Verantwortung für das Gelingen von Abschlüssen und Anschlüssen, weil sie über eine für die dauerhafte Erfüllung dieser Aufgabe notwendige institutionelle Stabilität verfügen. Kommunalen Interventionen in diesem Bereich sind dadurch deutliche Grenzen gesetzt, dass Schulen in die komplexe Struktur der Bildungsverwaltung eingebunden sind. Darum müssen bei Initiativen zur Verbesserung der Angebotsstruktur durch Schulentwicklung die folgenden Leitlinien beachtet werden:

- Schulentwicklung sollte in einem ersten Schritt in einer kleineren Zahl von ausgewählten Kooperations- oder Modellschulen erprobt werden, bevor ein Transfer auf weitere Schulen in Angriff genommen wird.
- Schulentwicklung sollte als gemeinsamer Lernprozess von mehreren Schulen mit unterschiedlichen Entwicklungsständen organisiert werden.
- Schulentwicklung kann nicht allein durch Schulleitungen oder einzelne engagierte Lehrkräfte geleistet werden. Sie muss ein gemeinsamer Lernprozess von Schulleitung, Kollegium, Eltern und sonstigen Kooperationspartnern sein.
- Zur Verbesserung von Übergängen sollten Schulen vorhandene Förderbausteine systematisch verknüpfen, damit eine bessere Vorbereitung auf Abschlüsse und Anschlüsse gelingen kann.

**Abb. 2: Schulentwicklung durch Verknüpfung von Förderbausteinen**

Quelle: [Regionales Übergangsmanagement Stuttgart](#) (Gaupp u.a. 2014: 7)

Die Zuständigkeit für schulische Angebote und die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für eine Kooperation der Schulen mit Dritten liegt bei den Ländern. Kommunale Koordinierung kann und will der Landesebene diese Zuständigkeit nicht streitig machen. Ein Ansatzpunkt für eine bessere Kooperation zwischen der Landesebene und kommunaler Koordinierung ist deren Fähigkeit, die Umsetzung von Landesvorgaben in der Kommune praktisch zu unterstützen und gegebenenfalls Umsetzungshindernisse und -defizite der Landesebene zurückzuspiegeln. Das trägt dazu bei, das Landesinteresse an einer verbesserten kommunalen Koordinierung am Übergang Schule – Beruf zu stärken.

### **Schritte zur Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle**

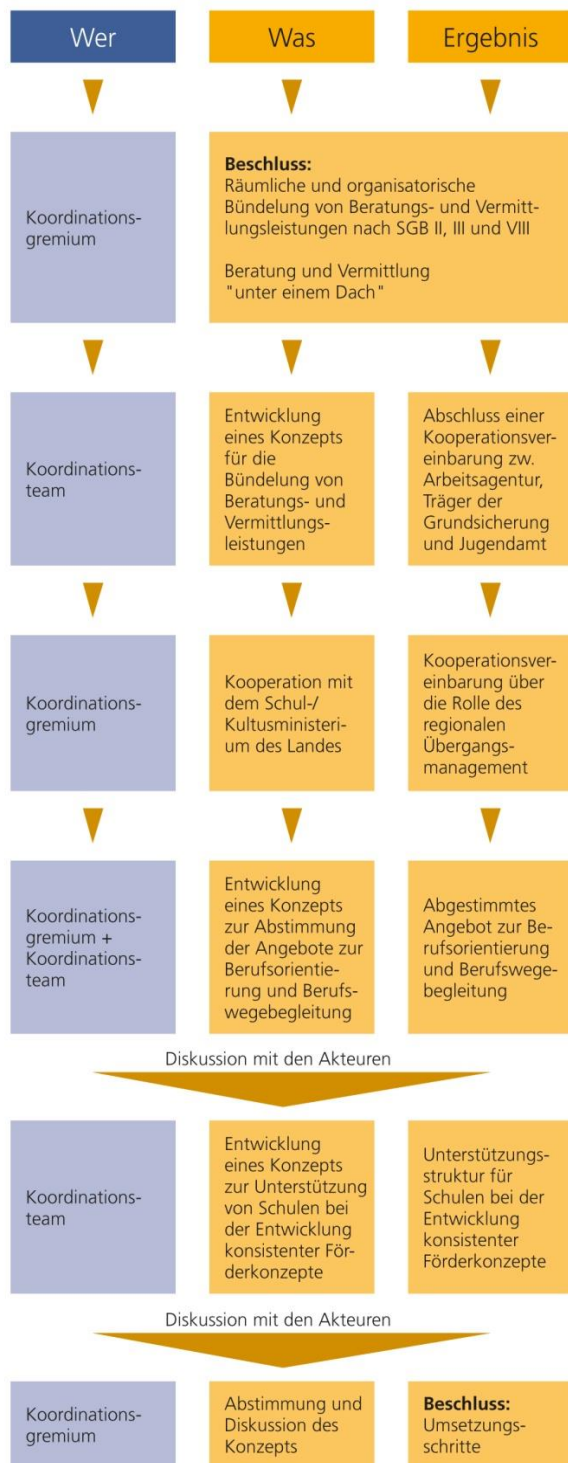
Im Folgenden wird eine idealtypische Abfolge von Schritten zur Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle skizziert. Diese Schritte sind vor dem Hintergrund der in den Ländern aktuell stattfindenden (oder bereits vollzogenen) Veränderungen der Schulstruktur in Richtung auf eine Zweigliedrigkeit der Sekundarstufe I zu sehen. Schritte zur Verbesserung der Angebotsstruktur müssen eng mit den von den Ländern eingeleiteten Veränderungen abgestimmt werden<sup>3</sup>:

- Das Koordinationsteam klärt auf der Basis der Daten des kommunalen Bildungsberichts und der Ergebnisse von Schülerbefragungen den Handlungsbedarf zur Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle. Auf der Basis dieser Vorarbeiten vereinbart das Koordinationsgremium ein Verfahren zur Unterstützung schulischer Initiativen zur Verbesserung der Angebotsstruktur.

<sup>3</sup> Die Abfolge der Schritte folgt den Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung der *Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement* (Braun, Reißig und Richter 2011: 31).

- Ergänzend wird in einer Kooperationsvereinbarung mit dem Schul-/Kultusministerium des Landes die Rolle der kommunalen Koordinierung bei der Umsetzung von Landesvorhaben geregelt.
- Im Koordinationsgremium wird vereinbart, die Beratungs- und Vermittlungsleistungen für Jugendliche der Arbeitsagentur, des Trägers der Grundsicherung und der Jugendhilfe organisatorisch und räumlich (z.B. in einer *Jugendberufsagentur*) zu bündeln. Zwischen den beteiligten Institutionen wird dazu eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Die Arbeit der neuen Einrichtung wird durch einen Beirat begleitet, in dem auch die Kommune durch eine Person mit Leitungsverantwortung vertreten ist.
- Das Koordinationsgremium beschließt ein Konzept zur Abstimmung der Programme zur Berufsorientierung und Bildungsbegleitung. Das Konzept hat die Verteilung der Angebote auf Schulen, das Verfahren zur Auswahl von Anbietern, die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Qualifizierung von Fachkräften und die Evaluation von Angeboten zum Inhalt. Mit den Initiatoren der Programme werden Absprachen über die Beteiligung des Koordinationsgremiums an der Umsetzung der Programme getroffen.
- In Abstimmung mit den an diesen Initiativen beteiligten Schulen wird ein Konzept zur Evaluation der Wirksamkeit von Maßnahmen vor und an der ersten Schwelle entwickelt und umgesetzt.

**Abb. 3: Idealtypische Abfolge von Schritten zur Verbesserung der Angebotsstruktur vor und an der ersten Schwelle**



Quelle: [Braun, Reißig und Richter 2011: 31](#)



## 5. Schritte zur Systematisierung der Angebotsstruktur in der Sekundarstufe II

### Die Initiative Übergänge mit System

Die von der *Bertelsmann Stiftung* gemeinsam mit neun Bundesländern und der *Bundesagentur für Arbeit* gestartete [Initiative Übergänge mit System](#) (Bertelsmann Stiftung 2012) schlägt vor, die Zahl der Bildungsgänge in der Sekundarstufe II zu reduzieren und die Angebotsstruktur systematischer und übersichtlicher zu gestalten.

Für die Angebotsstruktur nennt die *Initiative* die folgenden zwei Grundtypen:

- Als Regelangebot die reguläre Berufsausbildung, die als *duale Ausbildung* in Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen, als Ausbildung im *Schulberufssystem* (Ausbildungsgänge nach Landesrecht) oder als „betriebsnahe Ausbildung für Marktbenachteiligte und Ausbildungswillige mit punktuellm Förderbedarf, subsidiär zur dualen Ausbildung“ durch berufsbildende Schulen und/oder Bildungsträger und unter der Nutzung von Betrieben als Lernorte durchgeführt werden soll.
- Dazu ergänzend: Bildungsgänge mit berufsausbildungsvorbereitem Charakter – also Bildungsgänge für Jugendliche, die nach Besuch der allgemein bildenden Schule und vor Aufnahme einer Berufsausbildung eine zusätzliche Förderung benötigen (Euler und Severing 2011: 26-28).

Ergänzend zu diesen zwei Grundtypen schlagen wir vor, einen dritten Angebotstyp in diese Systematik aufzunehmen:

- Bildungsgänge an beruflichen Schulen, die dem (nachträglichen) Erwerb von allgemein bildenden Abschlüssen dienen, die in den allgemein bildenden Schulen nicht erworben wurden oder nicht erworben werden konnten.

Als Orte einer strategischen Steuerung der vorgeschlagenen Systematisierung von Bildungsgängen nennt die *Initiative Übergänge mit System* die Landes- und regionale Ebene (Euler und Severing 2011: 18). Die folgenden Handlungsempfehlungen nehmen diese Vorschläge zum Ausgangspunkt, beziehen sich auf die Gestaltung der an die Sekundarstufe I anschließenden Bildungsgänge und betreffen die Jugendlichen, deren Besuch allgemein bildender Schulen zum Ende der Sekundarstufe I (erst einmal) endet.

Mit den skizzierten drei Typen von Bildungs- bzw. Ausbildungsgängen ist eine Grundstruktur von an die Sekundarstufe I anschließenden Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten beschrieben, in die das regionale Angebot von Bildungs-, bzw. Qualifizierungsgängen in den unten beschriebenen Schritten entwickelt werden könnte. Diese Grundstruktur ist in regional unterschiedlich ausgestalteten Varianten in der Regel bereits vorhanden. Das Bildungs- und Ausbildungssystem würde also nicht „neu erfunden“, sondern die Angebotsstruktur würde systematisiert und in der Tendenz vereinfacht. Die skizzierten Arbeitsschritte basieren auf der Annahme, dass zwischen Land und Kommune ein Konsens über die für die Sekundarstufe II anzustrebende Struktur besteht und dass die Schritte zur Entwicklung in diese Richtung gemeinsam gegangen werden.

## Schritte zur Systematisierung der Angebotsstruktur in der Sekundarstufe II

Idealtypisch könnte eine Abfolge von Schritten zur Systematisierung von Bildungsgängen der Sekundarstufe II unter Beteiligung der kommunalen Koordinierung wie folgt aussehen<sup>4</sup>:

- Im Auftrag des Koordinationsgremiums stellt das Koordinationsteam Transparenz über die in der Kommune an die Sekundarstufe I anschließenden Bildungs- und Ausbildungsgänge (außerhalb der gymnasialen Oberstufe) her.
- Im ersten Quartal des Kalenderjahres erhebt das Koordinationsteam entweder auf dem Wege einer Schülerbefragung oder unter Nutzung eines elektronischen Anmeldesystems die Anschlusspläne der Schüler/innen in den Abgangsklassen der Sekundarstufe I (Förder-, Haupt-, Real- und Gesamtschulen bzw. entsprechende Züge in Sekundarschulen mit mehreren Bildungsgängen), der berufsausbildungsvorbereitenden Bildungsgänge und der berufsschulischen Bildungsgänge, in denen allgemein bildende Abschlüsse erworben werden. Voraussetzung für den Einsatz dieses Verfahrens ist das Vorhandensein eines flächendeckenden Beratungsangebotes, das allen Jugendlichen einen Zugang zu einer qualifizierten Bildungs- und Ausbildungsberatung ermöglicht.
- Ergänzend wird die Zahl der Einmündungen in diese Bildungsgänge von außerhalb der Kommune (Einpendler) ermittelt, um auf dieser Grundlage eine zukünftige Nachfrage von Einpendlern schätzen zu können.
- Das Koordinationsteam erarbeitet eine Vorlage, in der die Nachfrage nach Anschlüssen dem bestehenden Angebot gegenübergestellt wird. Auf dieser Grundlage macht das Koordinationsteam Vorschläge, wie durch die Umwandlung und Ausweitung des Platzangebots von Bildungs- und Ausbildungsgängen das Angebot von Anschlüssen quantitativ und qualitativ der Nachfrage angepasst werden kann. Die Mitglieder des Koordinationsgremiums machen jeweils für den eigenen Zuständigkeitsbereich Vorschläge, welchen Beitrag sie zur Anpassung des Angebots an die Nachfrage leisten können.
- Da kurzfristig eine vollständige Passung von Nachfrage und Angebot nicht realistisch erscheint, ist es Aufgabe der Bildungs- und Ausbildungsberatung, den Jugendlichen alternative Wege zu den von ihnen genannten Bildungs- und Ausbildungszielen aufzuzeigen.

Die Systematisierung der Angebotsstruktur der Sekundarstufe II ist nicht in einem Schritt zu erreichen. Durch eine jährliche Wiederholung des Verfahrens wird die Passung von Nachfrage und Angebot schrittweise verbessert mit dem Ergebnis, dass sich die Zahl der Jugendlichen, die die Sekundarstufe II ohne anerkannte Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse verlassen, deutlich verringert.

---

<sup>4</sup> Die Abfolge der Schritte folgt den Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung der *Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement* (Braun, Reißig und Richter 2011: 35).

**Abb. 4: Idealtypische Abfolge von Schritten zur Systematisierung der Angebotsstruktur in der Sekundarstufe II**



Quelle: [Braun, Reißig und Richter 2011: 35](#) (mit Ergänzungen durch die Autorinnen und Autoren dieses Beitrags)

## 6. Fazit

Ein Kennzeichen der Übergänge Jugendlicher von der Schule in Ausbildung und Arbeit ist die große Vielfalt von Zuständigkeiten, Institutionen und Programmen, durch die diese Übergänge gestaltet werden. Eine bessere Abstimmung mit dem Ziel eines insgesamt konsistenteren Übergangssystems ist dringend notwendig. Initiativen der Länder, ihre Übergangssysteme systematischer auszugestalten, schaffen dafür gute Grundlagen. Eine Reihe von Ländern wollen dabei Koordinierungsaufgaben auf der kommunalen Ebene ansiedeln. Aber auch unabhängig davon haben Kommunen in allen Bundesländern begonnen, durch den Aufbau einer kommunalen Koordinierung im Übergang Schule – Beruf die Wege Jugendlicher in Ausbildung und Arbeit zu verbessern. Damit die Qualität der Erfüllung dieser Aufgaben nicht von der – häufig schwierigen – Kassenlage der einzelnen Kommune abhängt, schlagen wir vor, die Kommunen mit für die Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Ressourcen auszustatten.

Allerdings müssen auch die Kommunen selbst die Aufgabe der kommunalen Koordinierung aktiv aufgreifen und erfüllen. Eine Voraussetzung dafür ist, auf der politischen Ebene (im Stadtrat bzw. im Kreistag) einen Grundkonsens herzustellen, dass sich das Gemeinwesen für das Gelingen der beruflichen und sozialen Integration der jungen Generation mit in der Verantwortung sieht und engagieren will.

Wichtig sind realistische Ziele. Wir empfehlen eine Vorgehensweise, in der Strukturen und Aktivitäten der kommunalen Koordinierung schrittweise entwickelt werden und die Verfolgung anspruchsvollerer Ziele auf Erfolgen in der Umsetzung weniger komplexer Ziele aufbaut.

Dabei muss das Rad nicht neu erfunden werden. Aus den Initiativen der letzten Jahre liegen vielfältige Erfahrungen und Tools vor, auf die man zurückgreifen kann. Wir haben darum auch in diesem Text auf Websites und Dokumente verwiesen, die dafür hilfreich sind.

Weiterhin empfehlen wir, die Expertise zu nutzen, die z.B. bei der *Weinheimer Initiative* oder im Anschluss an Programme wie *Lernen vor Ort* oder der *Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement* zur Verfügung steht. Schließlich empfehlen wir, die Möglichkeiten einer systematischen Kooperation mit Wissenschaftseinrichtungen in der Region (und im Zweifelsfall auch darüber hinaus) zu prüfen und zu nutzen.

**Literatur:**

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. [Bildung in Deutschland 2008](#). Bielefeld 2008, Zugriffsdatum: 12.07.2014

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. [Bildung in Deutschland 2010](#). Bielefeld 2010, Zugriffsdatum: 12.07.2014

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. [Bildung in Deutschland 2012](#). Bielefeld 2012, Zugriffsdatum: 12.07.2014

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. [Bildung in Deutschland 2014](#). Bielefeld 2014, Zugriffsdatum: 12.07.2014

Beicht, Ursula. „Verbesserung der Ausbildungschancen oder sinnlose Warteschleife. Zur Bedeutung von Bildungsgängen am Übergang Schule – Beruf.“ [BIBB-Report 11/09](#), 2009, Zugriffsdatum 12.07.2014

Beicht, Ursula, Michael Friedrich und Joachim Gerd Ulrich (Hrsg.). *Ausbildungschancen und Verbleib von Schulabsolventen*. Bonn 2008

Beicht, Ursula und Verena Eberhardt. „Ergebnisse empirischer Analysen zum Übergangssystem auf der Basis der BIBB-Übergangsstudie 2011.“ *Die Deutsche Schule*, 105, 1, 2013, S. 10-26

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Leitfaden lokales Übergangsmangement*. Gütersloh 2007

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). [Übergänge mit System. Fünf Forderungen für die Neuordnung des Übergangs von der Schule in den Beruf](#). Gütersloh 2012, Zugriffsdatum 10.07.2014

BMBF, [Lernen vor Ort](#). Berlin und Bonn. 16.06.2014, Zugriffsdatum 31.07.2014

Braun, Frank und Boris Geier. [Übergangssystem: Tragfähigkeit und bildungspolitische Karriere eines Konzepts](#). München 2013, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Braun, Frank und Nora Gaupp. [Wie kann Ausbildungslosigkeit verhindert werden? Befunde und Schlussfolgerungen aus Längsschnittstudien des Deutschen Jugendinstituts \(DJI\)](#). Hannover 2013, Zugriffsdatum: 23.07.2014

Braun, Frank und Franciska Mahl. „Berufsorientierung: Ein Überblick über Programme und Projekte“. [INFO Übergänge im Jugendalter März 2010](#), München und Halle 2010, Zugriffsdatum: 10.07.2014

Braun, Frank, Birgit Reißig und Ulrike Richter: [Regionales Übergangsmangement Schule Berufsausbildung: Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung](#). München und Halle 2011, Zugriffsdatum: 10.07.2014

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (Hrsg.). [Einrichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg](#). Hamburg 2012, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Bundesagentur für Arbeit, Produktentwicklung Grundsicherung (Hrsg.). [Chancen ergreifen im Arbeitsbündnis Jugend und Beruf. Sozialleistungsträger kooperieren – junge Menschen profitieren.](#) Nürnberg 2012, Zugriffsdatum: 10.07.2014)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). [14. Kinder- und Jugendbericht.](#) Berlin 2013, Zugriffsdatum 22.08.2014

Dankwart, Martina und Bianca Gollers. „SchülerOnline.“ [Schaffung einer Datenbasis zum Übergangsgeschehen.](#) Hrsg. Ralf Kuhnke und Birgit Reißig. München und Halle 2010, S. 32-38, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.). [Fachtagung. Kein Jugendlicher darf zurück gelassen werden! Des Rätsels Lösung: Jugendberufsagenturen? Jugendberatungs- und Integrationsangebote – gemeinsam, aber richtig.](#) Berlin 2014, Zugriffsdatum: 22.07.2014

Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. [Standards für Evaluation \(DeGEval-Standards\),](#) Zugriffsdatum: 10.07.2014

Döbert, Hans, Hans Rudolf Leu und Matthias Schilling. [Indikatorenkonzept und Beschreibung von Beispielindikatoren für eine regionale Bildungsberichterstattung.](#) Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2007, Zugriffsdatum 24.08.2014

Euler, Dieter und Eckart Severing. Eckpunkte der Initiative Übergänge mit System. [Übergänge mit System.](#) Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011

Gaupp, Nora. [Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit.](#) Düsseldorf 2013

Gaupp, Nora, Tilly Lex, Birgit Reißig und Frank Braun. [Von der Hauptschule in Ausbildung und Erwerbsarbeit.](#) Berlin und Bonn 2008, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Gaupp, Nora, Irene Hofmann-Lun, Angelika Münz und Sandra Reinhardt. „Schule als Startpunkt für die Gestaltung von Übergängen ins Arbeitsleben: Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Regionalen Übergangsmanagement Schule - Beruf Stuttgart“. [INFO Übergänge im Jugendalter April 2014,](#) München und Halle 2014, Zugriffsdatum: 10.07.2014

Gaupp, Nora und Franciska Mahl. „Regionalspezifische Verlaufsmuster von Bildungswegen nach Ende der Pflichtschulzeit“. [Die Deutsche Schule,](#) 1 105, 2013, S. 27-39

Geier, Boris. „Die berufliche Integration von Jugendlichen mit Hauptschulbildung. Eine längsschnittliche Analyse typischer Übergangsverläufe“. [WSI-Mitteilungen,](#) 1, 2013, S. 33-41

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.). [Integrierte Ausbildungsberichterstattung für Hessen. Methodischer Leitfaden.](#) Wiesbaden 2013, Zugriffsdatum 09.07.2014

Konsortium Bildungsberichterstattung. [Bildung in Deutschland 2006.](#) Bielefeld 2006, Zugriffsdatum: 12.07.2014

Lernen vor Ort (Hrsg.). [Werkstattbericht Bildungsübergänge koordinieren.](#) Bonn 2011a, Zugriffsdatum: 09.07.2014



Lernen vor Ort (Hrsg.). [Handreichung: Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht?](#) Bonn 2011b, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Mahl, Franciska. [Übergang Schule-Beruf im Landkreis St. Wendel – Abschlussbericht zur regionalen Schüler- und Betriebsbefragung.](#) Halle 2012, Zugriffsdatum 22.08.2014

Matthes, Stephanie, Joachim Gerd Ulrich, Elisabeth M. Krekel und Günther Walden. [Wenn Angebot und Nachfrage immer seltener zusammenfinden. Wachsende Passungsprobleme auf dem Ausbildungsmarkt: Analysen und Lösungsansätze.](#) Bonn 2014, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Regionales Übergangsmanagement Göttingen (Hrsg.). [Kooperationsvereinbarung zur Optimierung der Übergänge von der Schule in den Beruf vom 08.03.201.](#) Göttingen 2012, Zugriffsdatum: 09.07.2014

Reißig, Birgit, Nora Gaupp und Tilly Lex. *Hauptschüler auf dem Weg von der Schule in die Arbeitswelt.* München 2008

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.). [Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings.](#) Wiesbaden, Stuttgart und Bonn 2013, Zugriffsdatum: 09.07.2013

Stender, Jörg. „Kommunale Berufsbildungsberichte. Das Duisburger Modell.“ [Schaffung einer Datenbasis zum Übergangsgeschehen.](#) Hrsg. Ralf Kuhnke und Birgit Reißig. München und Halle 2010, S. 10-16, Zugriffsdatum 09.07.2014

Wissenschaftliche Begleitung der Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement. [Handreichung zur inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung von Schülerbefragungen.](#) Halle 2009, Zugriffsdatum: 09.07.2013