



## *Gemeinsam* Perspektiven schaffen!

Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Weiterentwicklung  
kommunaler Koordinierungs- und Planungsprozesse  
im Übergangssystem Schule – Beruf

Eva Christina Stuckstätte

# Gemeinsam Perspektiven schaffen!

Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Weiterentwicklung  
kommunaler Koordinierungs- und Planungsprozesse  
im Übergangssystem Schule – Beruf

Herausgegeben vom Institut für soziale Arbeit e.V.

Gefördert von der Aktion Mensch e.V. und den  
Bildungsträgern der Modellregionen

## Gemeinsam Perspektiven schaffen!

Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Weiterentwicklung  
kommunaler Koordinierungs- und Planungsprozesse im  
Übergangssystem Schule – Beruf

### Impressum

#### **Herausgeber und Redaktion:**

Institut für soziale Arbeit e.V.  
Stadtstraße 20, 48149 Münster  
Tel: 0251/92536-0  
[www.isa-muenster.de](http://www.isa-muenster.de)

#### **Förderer:**

Aktion Mensch e.V.; Bildungsträger der Modellregionen

#### **Bearbeitung:**

Dr. Eva Christina Stuckstätte

**1. Auflage:** 1.500

**Stand:** Mai 2007

2007 © by Institut für soziale Arbeit e.V.

#### **Gestaltung und Herstellung:**

KJM GmbH, Münster

#### **Druck:**

Griebsch & Rochol Druck GmbH & Co KG, Hamm

# Inhalt

Einleitung	4
1 Was hat sich durch das SGB II verändert?	8
2 Arbeitsschritte kommunaler Koordinierungs- und Planungsprozesse	11
2.1 Rahmenbedingungen für Planung herstellen	11
2.1.1 Schaffung eines Problembewusstseins	11
2.1.2 Aufbau eines regionalen Netzwerks	12
2.1.3 Aushandlung einer zentralen Steuerungsfunktion	15
2.1.4 Zusammenfassung	15
2.2 Planung einleiten und umsetzen	17
2.2.1 Datenerhebung	17
2.2.2 Bedarfsermittlung	19
2.2.3 Formulierung eines Handlungskonzeptes	20
2.2.4 Evaluation des Planungsprozesses	21
2.2.5 Zusammenfassung	31
3 Bausteine der Praxisentwicklung	23
3.1 Angebotsentwicklung	23
3.2 Schnittstellenmanagement	23
4 Fazit: Was kann gemeinsame Planung leisten?	26
5 Anhang	28
Glossar	28
Literatur/Quellen	30
Projektkoordinator/inn/en in den Modellregionen	31
Datenerhebung: Fragebogen zur Sachstandsanalyse	32
Datenerhebung: Maßnahmenkatalog	33
Schnittstellenmanagement: Kooperationsvereinbarung	35
Fallmanagement – Bildungsträger	35
Beratungsprotokoll	37
Begriffliche Bestimmungen der Zielvorgaben im	
Beratungsprotokoll	38
Maßnahmeprotokoll	39
Maßnahmeverlaufsplan	40

# Einleitung

2005 begannen erstmals mehr Schulabsolvent/inn/en eine Maßnahme im **Übergangssystem Schule – Beruf**<sup>1</sup> als eine duale Berufsausbildung (vgl. BIBB 2004, 2005). Das so genannte Übergangssystem – begrifflich eingeführt zur Abgrenzung von den Teilsystemen der voll qualifizierenden dualen bzw. schulischen Berufsausbildung (vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung 2006, S. 84) – umfasst die Vielzahl der Beschäftigungs- und Qualifizierungsangebote der Agentur für Arbeit, der Grundsicherungsträger, der berufsbildenden Schulen und der Jugendhilfeträger. Diese alternativen Qualifizierungswege sind für junge Erwachsene nicht mehr wegzudenken.

Durch die Einführung des Sozialgesetzbuches II (SGB II) im Jahr 2005 haben sich die Förderbedingungen für junge (hilfebedürftige) Menschen deutlich verändert. Durch den weiteren Akteur im Übergangssystem Schule – Beruf existieren neue Förderinstrumente, die nach einer anderen Förderphilosophie als die Angebote der Rechtskreise SGB III und VIII konzipiert sind. Diese Entwicklung hat vielerorts Unklarheiten und Verunsicherungen hinsichtlich folgender Fragen ausgelöst:

- Welcher Akteur ist für welche Zielgruppe zuständig?
- Welche Angebote hält welcher Rechtskreis vor?
- In welchem Verhältnis stehen Leistungen des SGB II zu denen des SGB VIII?
- Wie kann die **Kooperation** zwischen den **Akteuren** im Übergangssystem gestaltet werden?

Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt für das von der Aktion Mensch und durch Eigenmittel der beteiligten Träger geförderte zweijährige Planungs- und Praxisentwicklungsprojekt „Perspektiven für die berufliche Ersteingliederung“ (Juli 2005 – Juni 2007). Ausgehend von der von Jugendlichen wie von Fachkräften oftmals wahrgenommenen fehlenden Transparenz im Übergangssystem (vgl. Bennewitz 2000, S. 6) stellte die Initiierung bzw. Optimierung einer gemeinsamen strategischen **Koordinierungs-** und **Planungsarbeit** der Rechtskreise SGB II, SGB III, SGB VIII und der Schulen das Ziel des Projektes dar. Die Koordinierungs- und Planungsarbeit bezog sich hierbei immer auf ausgewählte Fragestellungen. Planung wurde in diesem Zusammenhang als eine notwendige methodische Hand-

lungsvorbereitung zur Entwicklung kohärenter Förderstrukturen verstanden (vgl. Deutscher Verein 1997, S. 720), die wiederum Jugendlichen eine bedarfsangemessene Qualifizierung auf dem Weg ins Berufsleben ermöglichen sollen. Damit verfolgt der hier beschriebene Planungsansatz eine der Jugendhilfeplanung vergleichbare Zielstellung. In Anlehnung an Schone (1998, S. 136) lässt sich die Zielsetzung der Jugendhilfeplanung auf die Koordinierungs- und Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf wie folgt übertragen:

*Als fachlicher, fachpolitischer und kommunalpolitischer Wissensbildungs- und Gestaltungsprozess soll die Planungs- und Koordinierungsarbeit im Übergangssystem Schule – Beruf dazu beitragen, Aufmerksamkeitsstrukturen, Ressourcen und öffentliche Sensibilitäten auf die komplexen Aufgaben des Übergangssystems und damit auf die Sicherung der Lebensbedingungen von jungen Menschen und ihren Eltern zu richten. Ziel der Planungstätigkeit ist die Sicherung oder Wiederherstellung der gesellschaftlichen Teilhabechancen junger Menschen u. a. durch die inhaltliche und strukturelle Verbesserung der Angebote bzw. durch eine problemangemessene institutionelle Gestaltung der Handlungsfelder im Übergangssystem Schule – Beruf.*

Um sich diesen Planungszielen anzunähern, bedurfte es im Projekt zum einen einer Planungsorganisation (Arbeitsschritte auf koordinativer Ebene) sowie der Erarbeitung eines datenbasierten Planungskonzeptes (Arbeitsschritte auf planerischer Ebene). Dabei standen die folgenden Arbeitsphasen – die zugleich Gegenstand dieser Arbeitshilfe sind – im Mittelpunkt der Koordinierungs- und Planungstätigkeiten vor Ort:

Auf koordinativer Ebene:

- Schaffung eines Problembewusstseins in der Kommune sowie Schaffung einer kommunalpolitischen Basis,
- Herstellung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die eine gemeinsame Planungstätigkeit ermöglichen (Netzwerkaufbau),
- Aushandlung einer Zuständigkeit für die Steuerung der Netzwerkarbeit.

Auf planerischer Ebene:

- Zusammenführung zentraler Daten, die für eine **Bedarfsanalyse** grundlegend sind; Schaffung von Transparenz über Angebote zur Berufsorien-

<sup>1</sup> Blau markierte Begriffe werden im Glossar (→ Anhang) näher erläutert.

- tierung und Berufsqualifizierung der einzelnen Rechtskreise im Übergang Schule – Beruf (Sachstandsanalyse),
- Bewertung der Daten im interdisziplinären Dialog (Bedarfsermittlung),
- Schaffung konzeptioneller Grundlagen (Formulierung eines Handlungskonzeptes),
- Evaluation des Planungsprozesses.

Aufbauend auf die Arbeitsschritte auf koordinativer und planerischer Ebene folgten Arbeitsschritte auf der Ebene der Praxisentwicklung zu folgenden Themen:

- Klärung von Zuständigkeiten der jeweiligen Rechtskreise für Zielgruppen und entsprechende Förderangebote und Entwicklung von Vereinbarungen über die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure (**Schnittstellenmanagement**),
- Maßnahmeentwicklung.

Die in dieser Arbeitshilfe skizzierten Arbeitsschritte im Koordinierungs- und Planungsprozess erheben weniger einen Anspruch auf Vollständigkeit, als dass sie die wesentlichen „Baustellen“ aufzeigen, die derzeit im Übergangssystem von zentraler Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass abhängig von den jeweiligen regionalen Bedingungen der Koordinierungs- und Planungsprozess unterschiedlich gestaltet werden kann bzw. muss. Aufgrund dieser unterschiedlichen Ausgangsbedingungen ist die Arbeitshilfe so konzipiert, dass sie für in sich geschlossene Arbeitsphasen Denkanstöße, inhaltliche Impulse und methodische Vorschläge vermittelt (inhaltliche Doppelungen ließen sich deshalb in einigen Kapiteln nicht vermeiden). Diese Arbeitsphasen müssen nicht zwingend aufeinander aufbauen, sondern können auch unabhängig voneinander oder parallel erfolgen.

Methodisch lehnt sich das hier vorgeschlagene Koordinierungs- und Planungsverfahren an das Verfahren der Jugendhilfeplanung von Jordan und Schone (1998) an. Maßgeblich hierfür waren folgende Gründe:

Relativ zeitgleich zum Projekt trat das Dritte Ausführungsgesetz zum SGB VIII des Landes Nordrhein-Westfalen in Kraft, das die Entwicklung von Kinder- und Jugendförderplänen einfordert. Dem Gesetz nach ist u. a. ein Förderplan für den Bereich der Jugendsozialarbeit zu entwickeln (vgl. Drittes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, §§8 und 9). Einige der am Projekt beteiligten Modellregionen aus Nordrhein Westfalen verfolgten das Ziel, aus den Ergebnissen der Koordinierungs- und Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf Konsequenzen für die Jugendhilfe zu formulieren, die Eingang in den kommunalen Kinder- und Jugendförderplan finden sollten. Anliegen war es, beide Verfahren miteinander zu verbinden.

Initiatoren der Koordinierungs- und Planungsarbeit vor Ort waren Träger der freien Jugendhilfe. Ihr

Interesse war es, lokale Koordinierungs- und Planungstätigkeiten im Übergang Schule – Beruf in den Kontext kommunaler Planungsaktivitäten einzufügen und entsprechend vorhandene Planungsstrukturen zu nutzen. Dementsprechend lag es nahe, sich methodischer Verfahren der Jugendhilfe zu bedienen, die sich erfahrungsgemäß z. B. in Verfahren der Sozialplanung oder Bildungsplanung einfügen lassen.

Durch das Verständnis von Planung als kommunikativen Prozess ermöglicht das Verfahren der Jugendhilfeplanung zudem zahlreiche Beteiligungsmöglichkeit der unterschiedlichen Akteure im Übergangssystem Schule – Beruf.

Die hier beschriebene Planungsarbeit verläuft jedoch ab der Arbeitsphase der Praxisentwicklung unter anderen organisatorischen Rahmenbedingungen als die der Jugendhilfeplanung. In der Jugendhilfe konzipieren und implementieren öffentliche und freie Träger gemeinsam Maßnahmen der Praxisentwicklung. Aufgrund der Organisationsstruktur des Übergangssystems Schule – Beruf (Konkurrenzsituation unter den Trägern, Abhängigkeitsverhältnisse unter den beteiligten Akteuren) und der Summe der zu beteiligenden Handlungsfelder am Planungsprozess ist nach unseren Projekterfahrungen eine Zusammenarbeit der Planungsbeteiligten im Prozess der Maßnahmekonzipierung und -umsetzung – wenn auch wünschenswert – praktisch nicht umsetzbar (vgl. hierzu Ausführungen in Kapitel zwei und drei). Deshalb erfolgt die Arbeitsphase der Praxisentwicklung institutionsintern in der Verantwortung der einzelnen Akteure.

Kooperation und Netzwerkarbeit (als Grundlage von Planung) im Übergang Schule – Beruf und im Speziellen in der Benachteiligtenförderung ist seit Aufkommen der Jugendarbeitslosigkeit in den 1980er Jahren ein vielfach diskutiertes Thema. Eine Reihe von Untersuchungen und Projekten hat sich bereits mit den Chancen und Grenzen kooperativer Arbeit auseinandergesetzt (vgl. Bennewitz 2000, BLK 2001, Weber 2001, Büchter und Gramlinger 2004, Nüsken 2004, Pätzold und Wingels 2005). Der Beweggrund für das erneute Aufgreifen dieses Themas im Rahmen eines Projektes waren die durch die Einführung des SGB II veränderten Gestaltungsmöglichkeiten für kommunale Akteure hinsichtlich der Infra- und Angebotsstruktur des Übergangssystems Schule – Beruf. Diese neuen Rahmenbedingungen eröffnen die Möglichkeit, frühere „Kooperationsfallen“ zu überwinden und Zusammenarbeit zu intensivieren. Gleichzeitig bewirken sie jedoch auch neue Kooperationsrisiken, auf die im Rahmen der Praxisentwicklung reagiert werden musste. Diese werden im zweiten Kapitel dargestellt.

Die vorliegende Arbeitshilfe ist ein Ergebnis der zweijährigen Erfahrungen der fünf Modellregionen des Projektes, die in ein idealtypisches Koordinierungs- und Planungskonzept eingearbeitet wurden. Neben den Projekterfahrungen fließen zudem Erkenntnisse

gelungener Praxisentwicklung aus anderen Regionen in die Arbeitshilfe ein, die an entsprechender Stelle gekennzeichnet sind.

Abhängig von den regionalen Rahmenbedingungen (Vorhandensein von Planungsgremien und Kommuni-

kationsstrukturen vor Projektbeginn, zur Verfügung stehende Ressourcen der beteiligten Akteure während des Projektes, besondere Problemfelder im Übergang in der Kommune etc.) verfolgten die Modellregionen des Projektes unterschiedliche Planungsziele:

Projektpartner	Ziel	Zentrale Planungsschritte
Arbeitsgemeinschaft Jugendberufshilfe Hamm	Initiierung eines Koordinierungs- und Planungsprozesses im Übergang Schule – Beruf	Datenerhebung Bedarfsermittlung Formulierung eines Handlungskonzeptes Schnittstellenmanagement Evaluation Projektentwicklung
Projektverbund Oberhausen	Initiierung eines Koordinierungs- und Planungsprozesses im Übergang Schule – Beruf	Netzwerkaufbau Datenerhebung Bedarfsermittlung Formulierung eines Handlungskonzeptes Evaluation Projektentwicklung
Trägerverbund Niederrhein (Möers/Kleve)	Einführung von Jugendkonferenzen als fachliche Gremien für Koordinierungs- und Planungsarbeit im Übergangssystem	Netzwerkaufbau Datenerhebung Bedarfsermittlung Evaluation
Trägerverbund Steinfurt	Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Fallmanagement und Maßnahmeträgern	Netzwerkaufbau Datenerhebung Bedarfsermittlung Schnittstellenmanagement Evaluation
Berufsbildungswerk Hamburg und Partner	Einbindung von Reha-Einrichtungen in die kommunalen Netzwerke des Fördersystems, Maßnahmenentwicklung	Netzwerkaufbau Datenerhebung Bedarfsermittlung Evaluation

Tabelle 1: **Planungsziele und Planungsschritte der Modellregionen**

Abhängig von den Zieldefinitionen der beteiligten Regionen waren die Koordinierungs- und Planungsprozesse entweder vorrangig arbeitsfeld- oder zielgruppenspezifisch ausgerichtet, orientierten sich jedoch auch an den Planungsansätzen der Ziel- und Sozialraumorientierung (vgl. Jordan/Schöne 1998, S. 94ff.).

Die Arbeitshilfe richtet sich an Fachkräfte (insbesondere aus den Handlungsfeldern der Grundsicherung und der Jugendhilfe) im Übergangssystem Schule – Beruf, die Interesse an der Initiierung von Koordinierungs- und Planungsprozessen im Übergangssystem haben.

Die Arbeitshilfe ist wie folgt aufgebaut:

- Skizzierung der Auswirkungen der Arbeitsmarktreformen auf das Fördersystem im Übergang Schule – Beruf (Kapitel 1),
- Darstellung der Bausteine der Koordinierungs- und Planungsarbeit (Kapitel 2),
- Darstellung möglicher Bausteine der Praxisentwicklung (Kapitel 3),
- Fazit (Kapitel 4),
- Anhang (Kapitel 5),
  - Glossar mit Definitionen zentraler Begrifflichkeiten,
  - Literatur,
  - Kontaktdaten der beteiligten Modellregionen,
  - Arbeitsmaterialien, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden.

Für die gute Zusammenarbeit danken wir allen Projektbeteiligten an dieser Stelle ganz herzlich. Nur durch das besondere Engagement der Mitarbeiter/innen vor Ort konnte das Projekt erfolgreich arbeiten. Um Ver-

änderungen im System vor Ort zu bewirken, waren sie häufig bereit, über ihre Kapazitäten hinaus im Projekt mitzuarbeiten. Zudem bedanken wir uns herzlich bei den Mitgliedern des Beirates, insbesondere bei Sabine Ader, Lutz Wende, Anette Kleffner-Zimmermann und Dirk Nüsken. Sie trugen dazu bei, die Projektarbeit regelmäßig kritisch zu hinterfragen und den Akteuren vor Ort wichtige Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit mit auf den Weg zu geben. Letztendlich gilt ein besonderer Dank der Aktion Mensch e.V., die durch ihre Förderung wesentlich dazu beitrug, dieses Projekt zu realisieren.

*Dr. Eva Christina Stuckstätte*  
Institut für soziale Arbeit e. V.  
wissenschaftliche Mitarbeiterin

*Thomas Reckzeh Schubert*  
Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit  
Projektleitung



# 1 Was hat sich durch das SGB II verändert?

## AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS ÜBERGANGSSYSTEM SCHULE – BERUF SEIT EINFÜHRUNG DES SGB II

Zur Initiierung von Koordinierungs- und Planungsprozessen vor Ort ist es unabdingbar, sich zunächst der gegenwärtigen Rahmenbedingungen zu vergewissern. Die größten Veränderungen im Übergangssystem Schule – Beruf haben sich in den letzten Jahren aus der Einführung des SGB II ergeben. Die aus der neuen Gesetzeslage resultierenden Möglichkeiten vor Ort gilt es deshalb zu Beginn des Planungsprozesses in den Blick zu nehmen.

### *Gesetzliche Vorgaben*

Folgende gesetzliche Vorgaben des SGB II haben einen neuen Förderrahmen für hilfebedürftige, erwerbsfähige Jugendliche bis 25 Jahren geschaffen:

#### → § 1 Abs. 1/§ 2 Abs. 2

Das Hilfesystem des SGB II setzt (im Gegensatz zum SGB VIII) eine Eigenverantwortung der Hilfebedürftigen voraus, die durch die Förderstrukturen des SGB II gestärkt werden soll. Erst das eigeninitiierte Handeln des Hilfebedürftigen schafft die sozialrechtliche Voraussetzung zum Bezug materieller Leistungen nach dem SGB II (vgl. Schruth 2005, S. 9). Förderangebote nach dem SGB II setzen demnach eine Leistungsfähigkeit insbesondere im Bereich der sozialen Kompetenzen voraus und zielen, anders als Angebote nach dem SGB VIII, vorrangig auf eine (finanziell) eigenverantwortliche Lebensführung ab.

#### → § 3 Abs. 2

Für Jugendliche, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, besteht ein Rechtsanspruch auf eine unverzügliche Vermittlung in Arbeit, in Ausbildung oder in eine Arbeitsgelegenheit.

#### → § 3 Abs. 1/§ 15

Die Prüfung des individuellen Förderbedarfs und die Erarbeitung einer Eingliederungsvereinbarung bilden die Voraussetzung, um passgenaue Hilfen einzuleiten. Die Eignung, die individuelle Lebenssituation – insbesondere die familiäre Situation –, die voraussichtliche Dauer der Hilfebedürftigkeit sowie die Dauerhaftigkeit der Eingliederung sollen hierbei besonders berücksichtigt werden. Die Eingliederungsvereinbarung soll die Passgenauigkeit der Hilfen sicherstellen. Darüber hinaus soll die Vereinbarung aufzeigen, welche Leistungen vom Hilfesuchenden zur Abwendung seiner Hilfebedürftigkeit und welche Förderleistungen vom

Grundsicherungsträger zu erbringen sind (Grundsatz des Fördern und Fordern § 2 und § 14). Im Rahmen der Leistungserbringung hat der Grundsicherungsträger mit freien und gemeinnützigen Einrichtungen sowie mit weiteren Akteuren der regionalen Arbeitsmarktpolitik zusammenzuarbeiten (§§ 16-18).

#### → § 31 Abs. 5

Jugendlichen, die sich der Mitwirkung zur Abwendung ihrer Hilfebedürftigkeit entziehen (indem sie sich z. B. weigern eine Eingliederungsvereinbarung abzuschließen oder eine zumutbare Arbeit anzunehmen), kann das gesamte Arbeitslosengeld II gestrichen werden und sie erhalten ausschließlich Sachleistungen.

### *Ausgestaltung der gesetzlichen Vorgaben auf kommunaler Ebene*

Die gesetzlichen Vorgaben bedürfen einer Ausgestaltung auf kommunaler Ebene. Der Gesetzesrahmen eröffnet Möglichkeiten zur fachlichen Weiterentwicklung des Übergangssystems, die von den Akteuren vor Ort jedoch gestaltet werden müssen. Werden die Gestaltungsspielräume nicht genutzt, entstehen Risiken, die sich negativ auf die Netzwerkstrukturen des Übergangssystems und somit auf die Förderbedingungen der Jugendlichen auswirken können.

In Tabelle 2 werden zentrale Chancen und Risiken zusammenfassend aufgeführt, die sich – wie die Projektarbeit gezeigt hat – aus der neuen Gesetzeslage ergeben können (s. folgende Seite).

Folgende Erfahrungen der Projektregionen im Umgang mit der neuen Gesetzeslage bildeten u. a. den Ausgangspunkt für die Initiierung der Koordinierungs- und Planungsarbeit:

Die Projektpartner berichteten zu Beginn des Projektes, dass sich mit der Einführung des SGB II u. a. der Kreis der Anbieter berufsorientierender, berufsqualifizierender und beschäftigungsorientierter Maßnahmen erweitert hat. So zählten zu den Förderangeboten des Grundsicherungsträgers eigene Bewerbungszentren, Arbeitsgelegenheiten mit Qualifizierungsanteilen oder Maßnahmen zur Berufsorientierung. Diese weitere Ausdifferenzierung eines bereits vielseitigen Maßnahmenangebotes vor Ort war ursächlich für folgende Frage, die einen Ausgangspunkt der Planungsarbeit bildete:

Chancen	Risiken
Entwicklung eines kommunalen Förderkonzeptes, an dem sämtliche Akteure beteiligt sind, da der Großteil der Angebote in kommunaler Verantwortung liegt (SGB II und SGB VIII)	Reduzierung von Angeboten der Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII) aufgrund des (zunächst) unklaren Rechtsverhältnisses dieser Leistungen zu Leistungen des SGB II
Erweiterung des Förderinstrumentariums insbesondere im Bereich des Profilings und der Hilfeplanverfahren im Rahmen des Fallmanagements; Schaffung von mehr Transparenz über die Förderbedürfnisse und -bedarfe der Jugendlichen durch Kundengruppenzuordnungen	Weitere Versäulung des Unterstützungssystems durch fehlende Abstimmung der Akteure; Erhöhung von Doppelstrukturen, fehlende Transparenz über Angebote, Förderlücken zwischen Bildungsstationen, soziale Exklusionsprozesse
Ausweitung des förderungsfähigen Personenkreises durch Erfassung erwerbsfähiger Hilfebedürftiger	Das Förderparadigma des SGB II „Fördern und Fordern“ kann abhängig von der Gestaltung der Förder- und Förderpraxis vor Ort Jugendliche mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen ausgrenzen oder überfordern
Angleichung des Betreuungsschlüssels an die Beratungs- und Unterstützungsbedarfe der Jugendlichen	Ausschreibungspraxis kann zu Lasten der Maßnahmequalität sowie der Qualität kommunaler Koordinierungs- und Planungstätigkeiten gehen
Zeitnahe Angebotsunterbreitung für Jugendliche	Reduzierung berufsqualifizierender Maßnahmen zugunsten beschäftigungsorientierter Maßnahmen durch die Aufhebung des Vorrangs der Ausbildungsvermittlung im SGB II und Reduzierung der Plätze in Maßnahmen nach SGB III
Anerkennung der Notwendigkeit des Einsatzes flankierender Hilfen und somit der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wie z.B. der Jugendhilfe	

Tabelle 2: Chancen und Risiken für das Übergangssystem

**Wie gestaltet sich das Maßnahmeangebot vor Ort hinsichtlich seiner Inhalte, Zielgruppen und Angebotsträger?**

Die Organisationsstruktur des Grundsicherungsträgers eröffnet kommunalen Akteuren im Übergangssystem die Möglichkeit, ihren Einfluss auf die regionale Arbeitsmarktpolitik zu erhöhen. Dies gelingt z. B. in der Stadt Essen durch die Einbindung der Jugendhilfe in die Lenkungsgruppe des Jobcenters. Um den Einfluss geltend zu machen, war es nach Einführung des SGB II jedoch notwendig, regional arbeitende Netzwerke im Bereich der Arbeitsmarktpolitik neu auszurichten. Dies erfolgte im Projekt mit dem Ziel, in Kooperation mit dem Grundsicherungsträger Missstände im Übergangssystem zu analysieren und mögliche Wege zur Optimierung ausgewählter Förderstrukturen zu erarbeiten. Handlungsleitend war zu Beginn des Projektes die Fragestellung:

**Wie kann die Arbeit einzelner Rechtskreise sowie der Schulen besser miteinander verzahnt werden, um einen Beitrag zur Entwicklung eines auf regionale Bedürfnisse abgestimmten, kohärenten Fördersystems zu leisten?**

Die Vertreter/innen der Projektregionen berichteten zu Beginn des Projektes, dass trotz der neuen Gesetzeslage nicht alle förderbedürftigen Jugendlichen versorgt seien. Ihren Erfahrungen nach war insbesondere die Zuständigkeit für folgende Personengruppen vor Ort uneindeutig:

- Jugendliche mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen, die einen erhöhten Förderbedarf aufweisen und deshalb zeitweise nicht in den regulären Arbeitsmarkt zu vermitteln sind,
- Jugendliche mit besonderem Förderbedarf unter 15 bzw. 18 Jahren, für die der Grundsicherungsträger (je nach Geschäftspolitik) nicht zuständig ist,
- aus dem Rechtskreis des SGB II „aussanktionierte“ Jugendliche mit besonderem Förderbedarf,
- ausländische Jugendliche mit besonderem Förderbedarf und ohne Arbeitserlaubnis.

Formal leiteten die Fachkräfte vor Ort aus dem Förderbedarf dieses Klientels vielfach einen Anspruch auf Leistungen nach § 13 SGB VIII ab. Rechtsgutachten, wie z. B. das von Schruth (2005, S. 10f.) bestätigen die Zuständigkeit der Jugendhilfe für diese Zielgruppen. Die finanzielle Situation der Kommunen ließ je-

doch eine angemessene Förderung ausschließlich aus Mitteln der Jugendhilfe zumeist nicht zu. Folglich ergab sich für die Akteure vor Ort die Herausforderung, unter den gegebenen Bedingungen der Rechtskreise eine bestmögliche Förderung zu realisieren. Für die Planungsarbeit resultierte aus diesem Zusammenhang die Frage:

**Welcher Rechtskreis ist wann für die Förderung welcher Zielgruppe zuständig?**

Ausgehend von diesen Fragestellungen wurden die in den folgenden Kapiteln dargestellten Koordinierungs- und Planungsschritte vor Ort eingeleitet.

## 2 Arbeitsschritte kommunaler Koordinierungs- und Planungsprozesse

Im folgenden Kapitel werden in Anlehnung an das Planungsverfahren der Jugendhilfe (vgl. Schone 1998 S. 162ff.) einzelne Bausteine regionaler Koordinierungs- und Planungsprozesse dargestellt. Die angeführten Bausteine leiten sich aus den skizzierten aktuellen Handlungsbedarfen im Übergangssystem Schule – Beruf ab.

Die hier skizzierten Arbeitsschritte bilden die Grundlage für Maßnahmen der Praxisentwicklung, die in Kapitel drei beschrieben werden.

### 2.1 Rahmenbedingungen für Planung herstellen

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Bausteine der Koordinierungsarbeit. Zu diesen gehören:

- Schaffung eines Problembewusstseins in der Kommune sowie Schaffung einer kommunalpolitischen Basis,
- Aufbau eines regionalen Netzwerks,
- Aushandlung einer zentralen Steuerungsfunktion der Netzwerkarbeit.

#### 2.1.1 Schaffung eines Problembewusstseins

##### *Planungspartner gewinnen*

Nach den Erfahrungen der Projektmitwirkenden resultiert aus den vielfältigen Förderangeboten und der begrenzten Arbeitszeit, die zur Information über die Angebote zur Verfügung steht, eine Intransparenz, die Problemdruck auslöst. In Maßnahmen arbeitende Fachkräfte oder Mitarbeiter/innen von Beratungsstellen kritisierten zu Beginn des Koordinierungs- und Planungsprozesses, nicht ausreichend über die regionalen Angebote informiert zu sein. Sie befürchteten, ihr Klientel nicht immer bedarfsgerecht beraten zu können. Durch die neuen Angebote des SGB II hatte sich dieses Problem teilweise noch verschärft, da das Angebot vor Ort weiter ausdifferenziert wurde. Diese Erfahrung war u. a. Anlass für den Zusammenschluss von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Einrichtungen, um kommunale Planungsprozesse im Übergang Schule – Beruf zu initiieren bzw. zu optimieren. Erste Initiator/inn/en des Planungsprozesses waren z. B. pädagogische Fachkräfte aus dem Bereich

der Jugendsozialarbeit und Fallmanager/innen der Arbeitsgemeinschaften.

Die bestehende Gesetzeslage verpflichtet die einzelnen Rechtskreise zur Kooperation (§§ 78, 81, 13 (4) SGB VIII; § 9 (3) SGB III; §§ 18 (1) und partiell 17 (1) SGB II), legt jedoch nicht fest, wie und in welcher institutionellen Verantwortung die Zusammenarbeit zu erfolgen hat. Prinzipiell kann somit jede Institution eine gemeinsame Koordinierung und Planung initiieren.

Hat sich ein Initiator gefunden, gilt es, Planungspartner für das Vorhaben zu gewinnen. Dies ist notwendig, damit der Prozess ausreichend institutionelle und politische Unterstützung auf kommunaler Ebene erfährt. Die Gewinnung von Partnern kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen:

- Vorstellung des Vorhabens in kommunalen Gremien, wie z. B. in der Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII oder im Beirat Schule – Beruf,
- Ansprache einzelner Akteure im persönlichen Gespräch,
- Ansprache einzelner Akteure auf schriftlichem Wege, mit der Bitte, bei Interesse am Vorhaben einen „Letter of Intent“ einzureichen.

##### *Förderverständnis klären und eine gemeinsame Zielvorstellung entwickeln*

Hat sich ein Kreis von Akteuren gefunden, der an Planungen interessiert ist, sollte eine gemeinsame Zielvorstellung entwickelt werden: Wo liegen Knackpunkte im Übergangssystem und wie können Lösungen für diese Probleme entwickelt werden? Wo können im System Veränderungen auf organisatorischer oder konzeptioneller Ebene einen Gewinn für die Praxis bewirken?

Um in diesem Prozess Verständnis für die Sichtweisen und Positionen der beteiligten Akteure zu entwickeln, ist es wichtig, sich über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das daraus resultierende Förderverständnis der Beteiligten zu verständigen. Erst auf Grundlage dieser Informationen können Sichtweisen nachvollzogen und mögliche Handlungsspielräume der Beteiligten vor Ort eingeschätzt werden. Folgende Fragen können einen Diskussionsleitfaden bilden:

- Mit welchem Förderverständnis arbeiten die einzelnen Akteure?

- Welche Zielgruppen werden von wem angesprochen?
- Wo beginnt und wo endet der Förderauftrag der jeweiligen Akteure?
- Was muss und was kann der einzelne Akteur im Rahmen seines gesetzlichen Auftrags, aber auch in Anbetracht der Rahmenbedingungen vor Ort (finanzielle Ausstattung, regionale Vernetzung etc.) im Hinblick auf eine gemeinsame Koordinierungs- und Planungstätigkeit leisten?

#### *Planungskonzept erarbeiten und politische Zustimmung einholen*

Konnten erste Zielvorstellungen hinsichtlich einer gemeinsamen Planung entwickelt werden, gilt es, für den entsprechenden Arbeitsprozess den politischen Rückhalt einzuholen. Dieser ist notwendig, damit der Koordinierungs- und Planungsprozess vor Ort auf breite Akzeptanz stößt und unterstützt wird. In der Regel lassen sich nur mit politischem Rückhalt ggf. notwendige Maßnahmen zur Veränderung des Übergangssystems durchsetzen und finanzieren.

Um politische Akteure vom Vorhaben zu überzeugen, ist vorab die Entwicklung eines Planungskonzeptes notwendig, das (in Anlehnung an Schone 1998, S. 176) folgende Fragen beantwortet:

- Welche fachlichen und fachpolitischen Zielvorstellungen werden mit der Initiierung von Planungsprozessen verbunden? In welchem politischen Kontext und unter welchen politischen Rahmenbedingungen wird die Planung stattfinden?
- Wie sind die gemeinsam erarbeiteten Ziele zu erreichen?
- Welches Planungsverständnis ist zwischen den Akteuren konsensfähig?
- Wie soll der Planungsprozess organisiert werden (z. B. welche Planungsebenen werden eingesetzt? Wie gestaltet sich der Zeitplan?)?
- Welche (zeitlichen, finanziellen, fachlichen, personellen) Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Akteure sind zu beteiligen?
- Welche Vorteile ergeben sich für die Akteure, die sich beteiligen?
- Welche regionalen Strukturen können für die Planung genutzt werden?

Damit der Planungsprozess in seiner Bedeutung wahrgenommen wird, eine offizielle Beauftragung eines Planungsgremiums erfolgt und notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, ist schließlich ein Beschluss des Jugendhilfeausschusses (wahlweise auch des Schul- oder Sozialausschusses) einzuholen.

#### **EMPFEHLUNG!**

Gewinnen Sie frühzeitig Schlüsselpersonen (Bürgermeister/in, Sozialdezernent/in, Jugendhilfeausschussvorsitzende/r, ARGE-Geschäftsführer/in o.ä.), die das Thema unterstützen, um somit die Bedeutung des Vorhabens erfolgreich politisch zu transportieren!

## 2.1.2 Aufbau eines regionalen Netzwerks

### *Steuerungsgruppe einrichten*

Im Weiteren sind die Planungsebenen als Orte diskursiver Planungsprozesse festzulegen. Es bietet sich an, für die Steuerung und Koordinierung des Gesamtprozesses eine interdisziplinär besetzte Steuerungsgruppe einzurichten. Sie gewährleistet, dass die fachlichen Positionen aller Akteure im Übergangssystem und ihre Erfahrungen in die gemeinsame Planung einfließen und gleichzeitig ein Informationstransfer stattfindet.

Es ist nicht pauschal festzulegen, ob die Beteiligung der Amtsleitung/Geschäftsführung oder einer Fachkraft aus dem operativen Geschäft von Vorteil ist. Dies muss abhängig von den Rahmenbedingungen vor Ort entschieden werden. Generell sollte die zu beteiligende Person im Auftrag der Amtsleitung/Geschäftsführung handeln, Interesse am Thema und einen guten Einblick in die praktische Arbeit der Institution haben. Die Steuerungsgruppe sollte sich aus maximal acht bis zehn Personen zusammensetzen, um arbeitsfähig zu sein. Die Gruppe sollte paritätisch mit folgenden Akteuren besetzt sein:

- Agentur für Arbeit (z. B. Mitarbeiter/in der Berufsberatung),
- Grundsicherungsträger (z. B. Mitarbeiter/in des Jobcenters Jugend),
- Jugendhilfe (z. B. Jugendhilfeplaner/in),
- allgemeinbildende Schule (z. B. Beratungslehrer/in),
- berufsbildende Schule (z. B. Lehrer/in aus berufsvorbereitenden Maßnahmen),
- Bildungsträger (z. B. der oder die Vorsitzende des kommunalen Trägerverbundes).
- Die Praxis zeigt, dass – aus unterschiedlichen Gründen – nicht immer alle Akteure für die gemeinsame Planungsarbeit zu gewinnen sind. In diesem Fall sollten die jeweiligen Institutionen zumindest auf informativem Wege, z. B. über **Jugendkonferenzen** (→ Abschnitt *Beteiligung weiterer zentraler Akteure sicherstellen*), eingebunden werden. Somit wird sichergestellt, dass die Steuerungsgruppe als zentrales Informationsgremium wahrgenommen wird, in dem sich ein Engagement auf Dauer lohnt.

### *Aufgaben der Steuerungsgruppe definieren*

Die Aufgaben der Steuerungsgruppe können in Anlehnung an Schone (1998, S. 151) folgende sein:

- Einbringung der fachlichen Vorstellungen der einzelnen Akteure im Übergang Schule – Beruf,
- Informationsaustausch untereinander,
- Organisation der Bestandsaufnahme der jeweiligen Arbeitsfelder,
- Erarbeitung einer Bewertung zum Entwicklungsstand des Übergangssystems und notwendiger Handlungsbedarfe,
- Vorbereitung der Beteiligung weiterer zentraler Akteure im Übergangssystem (Anbieter flankierender

- Maßnahmen wie Drogen- und Schuldnerberatung, Betroffene, Jugendgerichtshilfe etc.),
- Aufbau und Entwicklung einer trägerübergreifenden Diskussionsebene z. B. über Jugendkonferenzen,
- Einleitung zentraler Planungsschritte (Formulierung und Aufteilung von Arbeitspaketen, die aus Feinzielen resultieren),
- Einleitung von Maßnahmen (in institutionseigener oder institutionsübergreifender Verantwortung),
- regelmäßige Auswertungen der Planungsarbeit.

Innerhalb der Steuerungsgruppe müssen die Arbeitsaufträge der Beteiligten und ihre Zuständigkeitsbereiche geklärt werden. Außerdem ist festzulegen, wer für die Koordinierung der Steuerungsgruppe verantwortlich ist und somit die Gesamtkoordination übernimmt. Zu den Koordinierungsaufgaben können zählen:

- Übernahme der Funktion der zentralen Ansprechperson für die Planungsarbeit vor Ort,
- Organisation der Treffen der Steuerungsgruppe,
- Federführung in der Organisation der Jugendkonferenz,
- Federführung in der Organisation der Datenanalyse,
- Sicherung des Informationstransfers in andere Arbeitsgremien der Kommune,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Kontaktpflege zur Politik,
- Sicherung der Förderung der Koordinierungs- und Planungstätigkeit vor Ort (z. B. Mittelakquise über Modellprogramme),
- regelmäßige Überprüfung der Qualität der Koordinierungs- und Planungsarbeit (z. B. über einmal jährlich stattfindende Wirksamkeitsdialoge).

Um einen kontinuierlichen Planungsprozess zu gewährleisten, haben sich Sitzungen der Steuerungsgruppe im Abstand von ca. acht Wochen bewährt.

In der Steuerungsgruppe werden zentrale Entscheidungen über die Gestaltung des Planungsprozesses aufgrund regelmäßig durchgeführter Bedarfsermittlungen vorbereitet. Die Planungsergebnisse bilden die Grundlage strategischer Vereinbarungen über Maßnahmen zur Optimierung des Übergangssystems, über die dann die Politik zu entscheiden hat.

*Beteiligung weiterer zentraler Akteure sicherstellen*  
Neben den Hauptakteuren im Übergang Schule – Beruf leisten viele weitere Institutionen wichtige Beiträge, um die Chancen von Jugendlichen zur sozialen und beruflichen Eingliederung zu verbessern. Dabei liegt ihr originärer Förderauftrag nicht unbedingt in der beruflichen Integration ihres Klientels. Zu diesen Institutionen zählen z. B. Drogen- und Schuldnerberatungsstellen, Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung, Einrichtungen der außerschulischen Jugendbildung, Freizeiteinrichtungen etc. Diese Institutionen, die in engem Kontakt zum potentiellen Klientel berufsvorbe-

reitender, berufsqualifizierender oder beschäftigungsorientierter Maßnahmen stehen, sollten regelmäßig über aktuelle Entwicklungen im Übergangssystem informiert und zum Austausch motiviert werden. Die Erfahrungen des Projektes haben gezeigt, dass gerade nicht direkt in das Übergangssystem involvierte Fachkräfte durch ihren „Blick von außen“ interessante Beiträge zur fachlichen Weiterentwicklung liefern können.

Um diesen erweiterten Kreis von Fachkräften regelmäßig über aktuelle Entwicklungen zu informieren und um mit ihnen die Arbeitsergebnisse der Steuerungsgruppe zu reflektieren und weiterzuentwickeln, bietet es sich – wie im Projekt erfolgt – an, die seitens der Bundesagentur für Arbeit (2005) empfohlene Jugendkonferenz als Planungsebene einzubinden. Jugendkonferenzen können nicht nur für Fachkräfte, sondern auch für Betroffene ein Gesprächsforum darstellen. Im Projekt wurden zwei- bis dreimal jährlich mit ca. 35 Teilnehmer/innen maximal halbtägige Veranstaltungen durchgeführt, die aus informativen und diskursiven Anteilen bestanden. Inhalte der Konferenzen waren z. B. die Vorstellung von Ergebnissen aus der Datenerhebung (→ Kapitel 2.2.1) (die anschließend in Arbeitsgruppen themenorientiert aufgearbeitet wurden), Referate zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, Diskussionsforen oder die Präsentation von Good Practice aus anderen Kommunen.

Es ist Aufgabe der Steuerungsgruppe, die Jugendkonferenz vor- und nachzubereiten. Dazu gehören folgende Aufgaben:

- Gewährleistung des organisatorischen Rahmens,
- Erarbeitung eines Veranstaltungskonzeptes mit Festlegung von Zielen und Inhalten,
- Einbeziehung (externer) Referent/inn/en,
- Durchführung der Konferenz (Moderation),
- Auswertung der Konferenz im Hinblick auf die Prozessgestaltung der Planungsarbeit (müssen z. B. neue Themen in die Planungsarbeit aufgenommen werden, die aktuell von besonderer Relevanz sind? Sind Prioritäten der Planungsarbeit neu zu setzen? Sind neue/abgeänderte Arbeitspakete zu schnüren?),
- Öffentlichkeitsarbeit.

Die Zwischenergebnisse der Planungsarbeit sind regelmäßig den Jugendhilfe-, Sozial- und Schulausschüssen in Berichtsform vorzulegen. Dabei sollte der Bericht in kurzer und knapper Form zentrale Entwicklungen aufzeigen und auf notwendige Handlungsschritte hinweisen (→ Kapitel 2.2.3).

**EMPFEHLUNG!**

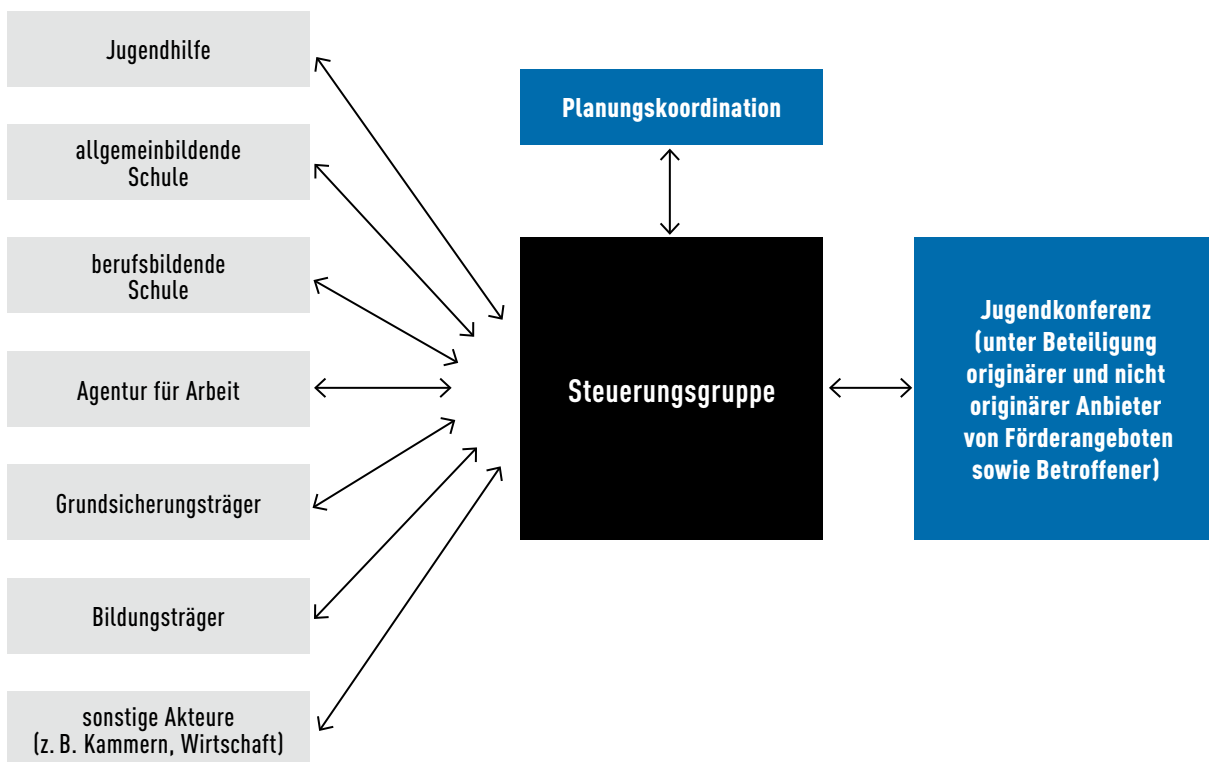
Erfahrungsgemäß wird die Kooperation mit der Wirtschaft seitens vieler kommunaler Gremien gewünscht. Als Folge davon ist bei Vertreter/inne/n lokaler Wirtschaftsbetriebe vielerorts eine gewisse „Gremienmüdigkeit“ festzustellen. Um die Bereitschaft der Betriebe zur Mitwirkung an einem kommunalen Planungsprozess im Übergang Schule – Beruf nicht überzustrapazieren, prüfen Sie genau, wann und zu welchem Thema deren Mitarbeit notwendig ist! Beziehen Sie Wirtschaftsvertreter/innen nur punktuell in die Planungsarbeit ein, nämlich dann, wenn sie einen tatsächlichen Beitrag zum Thema leisten können und im Gegenzug ein Erkenntnisgewinn für sie zu erzielen ist!

**EMPFEHLUNG!**

Initiieren Sie – wenn nicht unbedingt notwendig – keine neuen Netzwerke vor Ort! In der Regel sind Gremien vorhanden, die für die Planungsarbeit ressourcenschonend genutzt werden können und in denen die Hauptakteure vertreten sind (z. B. in der Arbeitsgemeinschaft nach §78 SG VIII oder in der Lenkungsgruppe des Jobcenters). Vermeiden Sie die Arbeit an gleichen Themen in unterschiedlichen Arbeitskreisen und Gremien!

Um Doppelarbeit zu verhindern, stellen Sie ferner den Informationstransfer zwischen Arbeitskreisen und Gremien vor Ort sicher, die sich mit dem Thema „Übergang Schule – Beruf“ beschäftigen (z. B. Arbeitskreise von Schulsozialarbeiter/inne/n oder Beratungslehrer/inne/n)!

Nachstehende Grafik stellt die möglichen Planungsebenen zusammenfassend dar:



Grafik 1: Arbeitsebenen im Planungsprozess

*Sozialräumlichkeit sicherstellen*

Generell ist die Koordinierungs- und Planungsarbeit sozialräumlich auszurichten, um bestmöglich auf spezifische Bedarfe reagieren zu können. Im Projekt hat sich zudem herausgestellt, dass die Hauptakteure dann für eine gemeinsame Arbeit zu motivieren sind, wenn die Arbeit in einem direkten Bezug zu dem Sozialraum steht, in dem sie tätig sind. Ein generelles Problem bei der Festlegung des Planungsgebietes sind die unter-

schiedlichen Planungsebenen der beteiligten Institutionen. Der Zuständigkeitsbereich der Agentur für Arbeit ist in der Regel nicht deckungsgleich mit dem der Jugendhilfe. Ebenso können die Zuständigkeitsbereiche der Arbeitsgemeinschaften und der Bildungsträger unterschiedlich sein. Soll sozialraumorientiert geplant werden, muss ein Kompromiss eingegangen werden. Dies bedeutet, dass z. B. die Agentur für Arbeit aufgrund des Zuschnitts

ihres Agenturbezirkes und zudem aufgrund ihrer Finanzierung aus Bundesmitteln nur eingeschränkt am Planungsgeschehen mitwirken kann. Trotzdem ist es unumgänglich, sie als erfahrenen Akteur im Sozialraum in kommunale Planungs- und Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Sozialräumlichkeit bedeutet für eine Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf, dass eine Kleinstadt oder eine mittelgroße Stadt auf kommunaler Ebene und Großstädte auf Bezirks- oder Stadtteilebene arbeiten sollten. Landkreise sind als Planungsebene zu weitläufig, zudem wären zu viele Akteure am Planungsprozess zu beteiligen.

### 2.1.3 Aushandlung einer zentralen Steuerungsfunktion

Die Projekterfahrungen haben gezeigt, dass die Mitwirkung der Beteiligten in der Steuerungsgruppe in der Regel neben ihrem eigentlichen Tagesgeschäft erfolgt. Das heißt, eine stundenweise Freisetzung für Planungstätigkeiten seitens der Arbeitgeber ist häufig nicht vorgesehen. Dieser Umstand kann bewirken, dass Planungsschritte nur zeitverzögert oder im ungünstigsten Fall nicht realisiert werden.

Um die Steuerungsgruppe von Aufgaben zu entlasten, ist es natürlich von Vorteil, eine hauptamtliche Fachkraft aus der öffentlichen Verwaltung oder aus einer staatlichen Institution mit der Aufgabe der Gesamtkoordination des Planungsprozesses zu beauftragen. Hier stellt sich die Frage, ob z. B. der oder die Jugendhilfeplaner/in oder ein/e engagierte/r Mitarbeiter/in des Jobcenters Jugend mit einem entsprechenden Stellenanteil die Planungsarbeit koordinieren kann.

Als erschwerend für die Festlegung einer zentralen Steuerungsfunktion hat sich zudem erwiesen, dass der Gesetzgeber Kooperation unter den Hauptakteuren im Übergang Schule – Beruf eindeutig fordert, aus keinem Sozialgesetzbuch jedoch hervorgeht, wer in diesem Prozess eine steuernde Funktion übernehmen soll. Dieser Umstand kann positiv interpretiert bedeuten, dass der Gesetzgeber den Kommunen hier Gestaltungsmöglichkeiten lässt. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Gesetzesgrundlage vielfach nur unzureichenden Aufforderungscharakter hat, da keiner der möglichen Akteure an dieser Stelle einen umfassenderen Steuerungsauftrag reklamiert und wahrnimmt.

In einigen Kommunen ist es jedoch gelungen, z. B. über Modellförderungen so genannte „Übergangsgestaltungen“ oder „Regionale Übergangsmanagements“ (RÜM) zu initiieren. Diese Projekte verfügen über umfassende Planungsressourcen. Nicht selten stehen zwei bis drei Fachkräfte zur Koordination des Übergangs zur Verfügung. Eine Herausforderung stellt jedoch die zeitliche Befristung dieser Projekte dar. Eine mit der Jugendhilfeplanung vergleichbare Regelförderung ist bislang nicht festzustellen. Planungsprozesse, wie sie hier beschrieben werden, sind jedoch eine kommunale

Daueraufgabe – ebenso wie die Jugendhilfe- und Sozialplanung. In Konsequenz ist bereits bei einer Förderung über Modellprojekte frühzeitig auf kommunaler Ebene zu prüfen, unter welchen Bedingungen eine Fortführung der Arbeit in kommunaler Verantwortung erfolgen kann.

Um Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf dauerhaft realisieren zu können, ist zudem zu Beginn der Arbeit genau zu prüfen, in welche bestehenden Strukturen die Planungsarbeit eingebunden werden kann und wer welche Ressourcen hierfür zur Verfügung stellt. Sie kann z. B. als Teil der Jugendhilfe- oder Sozialplanung verstanden und politisch transportiert werden. Möglicherweise ist sie zukünftig aber auch Bestandteil kommunaler Bildungsplanung. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, Aufgaben der hauptamtlichen Koordination der Planungsarbeit im Kreis der Hauptakteure rotieren zu lassen und eine Person jeweils für die Dauer von einem Jahr damit zu betrauen.

### 2.1.4 Zusammenfassung

Das Kapitel 2.1 stellt dar, wie auf kommunaler Ebene Planungsprozesse im Übergang Schule – Beruf initiiert und koordiniert werden können. Die Ausführungen zeigen mögliche Wege der Prozessgestaltung auf. Abhängig von den Strukturen vor Ort ist es jedoch möglich oder ggf. notwendig, dass einzelne Koordinierungsschritte zeitlich versetzt oder parallel erfolgen. Die Ausführungen sollen deshalb nur als Anregungen verstanden werden. Die Aushandlung der zentralen Steuerungsfunktion war z. B. in einer Modellregion des Projektes ein Arbeitsschritt, der nicht zu Beginn, sondern erst nach einem längeren „Testlauf“ der Planungstätigkeit diskutiert wurde. Schließlich ist es durchaus legitim, wenn Politik zunächst einen Eindruck vom Sinn und Zweck der Arbeit erhalten möchte, bevor über Zuständigkeiten und Ressourcen verhandelt und entschieden wird.

Nachfolgende Grafik fasst in Anlehnung an Bennewitz (2000, S. 25) die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik zusammen. Diese Ergebnisse resultieren aus dem Projekt „Optimierung der Ausbildung in Mainz“. Ziel dieses Projektes war die Entwicklung von Handlungsansätzen zur Optimierung der lokalen Ausbildungsmärkte. Bennewitz ermittelte sowohl subjektive als auch strukturelle Faktoren, die das Gelingen der Kooperation in der lokalen Ausbildungsmarktpolitik nachhaltig beeinflussen.

Den Ergebnissen des Mainzer Projektes werden die Erfahrungen aus den Koordinierungs- und Kooperationsverfahren des hier beschriebenen Projektes gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung soll helfen, mögliche Kooperationsfallen im Planungsprozess zu umgehen.



Subjektive Faktoren	
<b>Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation nach Bennewitz (2000)</b>	<b>Erfahrungen aus dem Projekt „Perspektiven für die berufliche Ersteingliederung“</b>
Engagement der Initiatoren	→ ist aufgrund divergierender Interessen sehr unterschiedlich gelagert
fach- und ressort-übergreifendes Denken	→ ist nur begrenzt umsetzbar, da Geschäftsinteressen von den Beteiligten nicht ausgeblendet werden
Einsatz von Zeit, Geld und Personal	→ „extra“ Personal- und Geldressourcen sind für die Koordinierungs- und Planungsarbeit am ehesten über Modellförderungen zu erhalten
niedrigschwelliger Beginn der Kooperation	→ das Thema verleitet durch großen Problemdruck zu hohen Zielsetzungen, die ggf. nicht im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen stehen
aktive inhaltliche Beteiligung	→ variiert und ist abhängig von den Interessen/Zeitressourcen der Beteiligten am Koordinierungs- und Planungsprozess
gemeinsames Problembewusstsein	→ liegt aufgrund der Sachlage (des hohen Problemdrucks) vor
Vertrauensbildung	→ ist aufgrund der Zusammensetzung der Planungsgremien nur begrenzt möglich (Konkurrenzsituation zwischen Trägern bzw. zwischen Auftrag erteilenden Institutionen und Auftrag nehmenden Institutionen)
Minimalkonsens	→ besteht durch großen Problemdruck
gemeinsamer Nutzen	→ wird nur bei ergebnisorientierter Koordinierungsarbeit erkennbar, die für alle Beteiligten verwertbare Zwischenergebnisse hervorbringt
Gleichberechtigung der Kooperationspartner	→ ist aufgrund der Zusammensetzung der Planungsgremien nur begrenzt möglich (Konkurrenzsituation zwischen Trägern bzw. zwischen Auftrag erteilenden Institutionen und Auftrag nehmenden Institutionen)

Strukturelle Faktoren	
<b>Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation nach Bennewitz (2000)</b>	<b>Erfahrungen aus dem Projekt „Perspektiven für die berufliche Ersteingliederung“</b>
institutionelle Ausstattung der Kommunalverwaltung	→ Bereitstellung von Ressourcen variiert nach Stellenwert des Themas in der Kommunalverwaltung
umfassende Teilnahme der lokalen Akteure	→ gelingt überwiegend, problematisch sind Akteure aus der Wirtschaft
transparente Berichterstattung	→ ist ohne dauerhaften Personaleinsatz nicht möglich
kompetente und akzeptierte Moderation	→ sollte fachlich versiert sein (externe Moderation von Vorteil)
Einbindung von Schlüsselpersonen	→ neben operativer Ebene ist die politische und strategische Ebene zwingend einzubeziehen
Einrichtung einer Steuerungsgruppe	→ erhöht (paritätisch besetzt) Akzeptanz und Einfluss vor Ort

Tabelle 3: Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation

## 2.2 Planung einleiten und umsetzen

Stehen die Akteure, Arbeitsweisen und Ziele eines gemeinsamen Planungsprozesses fest, sind die Planungsschritte zu konkretisieren. Im Mittelpunkt der Arbeit des Projektes standen folgende Planungsschritte, die nachfolgend skizziert werden:

- Datenerhebung,
- Bedarfsermittlung,
- Verständigung über strategische Ausrichtungen des Übergangssystems,
- Formulierung eines Handlungskonzeptes,
- Evaluation der Planungsprozesse.

Grundsätzlich ist im Planungsprozess zu berücksichtigen, dass die Akteure, insbesondere die freien Träger, nicht nur Kooperationspartner, sondern zugleich auch Mitbewerber auf einem gemeinsamen Markt sind. Demnach muss eine Steuerungsgruppe genau klären, welche Planungsschritte gemeinsam geleistet werden können und wo die beteiligten Institutionen in Eigenverantwortung weiterzuplanen haben. Eine Stolperfalle stellt z. B. die Annahme dar, gemeinsam neue und innovative Maßnahmeangebote konzipieren zu können, die den Geschäftsinteressen der Planungspartner vollständig entsprechen. An derartigen Aufträgen werden z. B. Bildungsträger, die unumgänglich ihre Geschäftsinteressen in die Planungsarbeit mit einbringen, kein Interesse haben. Hier ist realistisch zu entscheiden: Was kann gemeinsam geleistet werden? Die Antwort auf diese Frage lautet in der Regel: Die Verständigung über die strategische Ausrichtung des Übergangssystems. Was die Verständigung über die strategische Ausrichtung wiederum konkret für die Konzipierung von Maßnahmeangeboten bedeutet, ist intern in der Verantwortung der beteiligten Institutionen zu klären.

### 2.2.1 Datenerhebung

Eine Voraussetzung für die Ermittlung von Bedarfslagen im Übergangssystem Schule – Beruf ist eine datenbasierte Erfassung des Ist-Standes. Sollen die Ist-Stände in den Rechtskreisen SGB II, III und VIII sowie im Schulbereich erhoben werden, ist der Arbeitsaufwand allerdings nicht unerheblich. Dementsprechend erfordert die Planungsphase der Datenerhebung eine gute Organisation.

#### *Welche Daten wozu?/Datenqualität*

Zu Beginn des Prozesses stellt sich die Frage, welche Daten im Hinblick auf die Planungsziele benötigt werden (Festlegung von Muss-, Soll- und Kann-Daten)? Eine genaue Beantwortung der Frage ist unumgänglich, um zu vermeiden, dass überflüssige Daten unter hohem Arbeitsaufwand zusammengetragen werden. Die Definition des Gegenstandsbereiches bildet folglich die Voraussetzung zur Datensammlung. Im Weiteren ist zu prüfen, welchen Informationsgehalt welches Datenma-

terial aufweist. Kann es tatsächlich zuverlässige Aussagen über den Gegenstandsbereich machen? Schließlich ist immer zu berücksichtigen, dass (politische) Interessen Statistiken beeinflussen. Die Zahl arbeitsloser Jugendlicher gibt beispielsweise nur Aufschluss darüber, wie viele Jugendliche offiziell arbeitslos gemeldet sind. Sie gibt keinen Aufschluss über die Dunkelziffer oder über den Anteil der Jugendlichen, der Arbeit sucht, sich aber vorübergehend in Maßnahmen befindet. Bei der Überprüfung der Datenqualität sind folgende Faktoren von Bedeutung (vgl. Jordan, Schone 1998, S. 111):

- Datenquelle (die Daten sind dahingehend zu prüfen, wer sie aus welcher Motivation heraus erhoben hat),
- Raumbezug (die Daten sollten im Bezug zum Sozialraum stehen),
- Zeitbezug (die Daten sollten Zeitreihen wiedergeben, damit Entwicklungen zu identifizieren sind),
- Zielgruppenbezug (die Daten sollten Aufschluss über einzelne Zielgruppen geben).

Steuerungsgruppen, die mit ihrer Datenerhebung eine Gesamtanalyse des Ist-Standes verfolgen (SGB II, III, VIII und Schule), müssten bei einer erstmaligen Auswertung bestehender Datensätze umfangreiches Datenmaterial aufbereiten. Hier ist es sinnvoll, dass alle Mitglieder der Steuerungsgruppe Daten in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern sammeln und nach einem gemeinsam entworfenen Auswertungsdesign aufbereiten. Stehen hauptamtliche Ressourcen für die Auswertung zur Verfügung, bietet es sich an, die Auswertung in eine Hand zu legen.

Eine Gesamtanalyse sollte u. a. folgende Datensätze umfassen:

#### Daten zur Sozialstruktur

- Einwohner/innenzahlen (nach Alter und Staatsbürgerschaft),
- Ausbildungszahlen (Zahl der Ausbildungsplätze im dualen System, Zahlen zur Nachfrage nach Ausbildungsplätzen, Ausbildungsbranchen),
- Erwerbsarbeit (Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse, Beschäftigungsstruktur in einzelnen Branchen, Zahl der Ein- und Auspendler/innen, Zahl offener Stellen),
- Bildung (Zahl der Schulabgänger/innen, Entwicklung der Schüler/innenschaft an allgemein- und berufsbildenden Schulen).

#### Daten zur sozialadministrativen Intervention

- Bildung (Zahl der Haupt- und Förderschulabsolvent/inn/en, Zahl der Schüler/innen ohne Schulabschluss, Zahl unversorgter Schüler/innen beim Verlassen der Schule pro Schulabgangsjahr; Zahl der Ausbildungsabbrecher/innen),
- Arbeitslosigkeit (nach Alter, Dauer, Geschlecht, Bildungsstand, Staatsangehörigkeit).

*Daten zur Infrastruktur des Übergangssystems*

- Angebote zur Berufsorientierung,
- Angebote im Übergang in Ausbildung,
- Angebote zur Beschäftigungsförderung,
- Angebote im Übergang in Arbeit,
- Beratungsangebote.

In der Auswertung ist eine Strukturierung der Angebote nach Rechtskreisen bzw. in Zuordnung zu Schulen sinnvoll (→ Anhang). In den Modellregionen hat sich gezeigt, dass die Datensammlung zur Struktur des Übergangssystems nicht nur eine wichtige Planungsgrundlage, sondern auch ein gutes, anwendungsorientiertes Informationsinstrument für (beratende) Fachkräfte im Übergang ist.

Die Abfrage der Daten zu den Angeboten im Übergangssystem sollte sich möglichst auf Kerndaten beschränken, um den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten und um Überschaubarkeit zu gewährleisten. Folgende Angaben sollten abgefragt werden:

- Name des Angebotes,
- Anbieter,
- Zielgruppe,
- Rechtliche Verortung/gesetzlicher Auftrag/Finanzierungsgrundlage,
- Ziele,
- Inhalte,
- Laufzeit,
- Platzzahl (Abfrage des quantitativen Bedarfs: Sind die Maßnahmeplätze besetzt? Wenn nein, warum nicht? Gibt es eine Warteliste?).

Aufgrund der Dynamik der Angebotsstruktur sind Aktualisierungen dieser Datenbestände mindestens einmal jährlich vorzunehmen, z.B. nachdem größere Ausschreibungen und Vergaben erfolgt sind. Erfahrungsgemäß bedeuten die Aktualisierungen im Gegensatz zur erstmaligen Abfrage der Angebote keinen großen Aufwand.

Abhängig von aktuellen Entwicklungen in der Kommune kann es durchaus sinnvoll sein, neben der regelmäßigen Fortschreibung des Datenbestandes aktuelle Themen in die Datenabfrage mit aufzunehmen. So interessierte zu Beginn des Projektes z.B. die Organisation der neu errichteten Jobcenter nach dem SGB II, so dass sich eine gesamte Fragebatterie diesem Thema widmete. Zu erhebende Daten in diesem Kontext waren u.a.:

- Zahl der Jugendlichen mit Vermittlungs-, Beratungs- oder Betreuungsbedarf,
- Zahl der Jugendlichen im Fallmanagement,
- Betreuungsschlüssel im Fallmanagement,
- Berufsqualifikationen der Fallmanager/innen.

Die Zusammenführung dieser Daten ist nicht nur eine Grundlage zur Ermittlung von Handlungsbedarfen, sondern dient zudem im hohen Maße der gegenseitigen

Information der einzelnen Rechtskreise über Zielgruppen, Angebote etc. Die Informationsstreuung kann z. B. im Rahmen von Jugendkonferenzen erfolgen.

*Datenquellen*

In der Regel existieren bereits unterschiedliche Datenbestände, die sekundäranalytisch auszuwerten sind. Folgende Datenquellen sind zu prüfen:

- Kommunale Berichte wie Bildungs-, Familien-, oder Integrationsberichte,
- Daten des Einwohnermeldeamtes,
- Daten der Jugendhilfestatistik,
- Daten der Agentur für Arbeit (über die zuständige Agentur für Arbeit oder zentral über die Regionaldirektion zu beziehen),
- Daten des Grundsicherungsträgers,
- Schuldaten (über das zuständige Schulamt oder über das Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik zu beziehen),
- Datenbestände der Kammern,
- Daten der Bildungsträger (über Jahresberichte, Internet oder gesonderte Abfrage).

*Neue Erhebungen*

Neben der Auswertung vorhandener Datensätze zu Planungszwecken ist es abhängig vom Planungsziel unter Umständen notwendig, neue Daten zu erheben.

Diese Notwendigkeit zeigte sich auch in den Modellregionen des Projektes. Das Planungsziel einer Region war z. B. die Verbesserung der Informationslage von Schüler/innen der 9. und 10. Klasse von Haupt- und Förderschulen über das Übergangssystem. Um dieses Ziel zu erreichen, musste zunächst durch eine Befragung in Erfahrung gebracht werden, wie sich die Informationslage der Jugendlichen aktuell gestaltet. Zu diesem Zweck wurde durch externe Unterstützung (durch eine Gruppe von Student/inn/en) eine einmalige Befragung von Schüler/inne/n in den Schulen durchgeführt. In Anlehnung an die gewonnenen Erkenntnisse wurden die kommunalen Informationsangebote überprüft und wenn notwendig optimiert.

Im Rahmen eines Teilprojektes, das sich zum Ziel setzte, die Zusammenarbeit zwischen Fallmanagement und Bildungsträgern zu verbessern, wurde sowohl eine Adressat/inn/enanalyse von Kund/inn/en (unter 30 Jahren) im SGB II als auch eine Analyse der Konzeptumsetzung des Fallmanagements durchgeführt.

Für ein Teilprojekt war eine Datenerhebung in der oben skizzierten, umfassenden Form im Hinblick auf das Planungsziel nicht notwendig. Um das Ziel zu erreichen, Reha-Einrichtungen in regionale Netzwerke einzubinden und Ansatzpunkte zur Maßnahmenentwicklung zu erhalten, bot es sich vielmehr an, im Stadtteil Expert/inn/eninterviews mit Fachkräften im Übergang Schule – Beruf zu Fragen regionaler Kooperationsbeziehungen und Förderlücken zu führen.

### EMPFEHLUNG!

Versuchen Sie, mit Fachhochschulen oder Universitäten in der Region zu kooperieren, um Neuerhebungen möglichst ressourcenschonend zu realisieren! Hier ergeben sich unter Umständen Möglichkeiten, kleinere Forschungsprojekte in Methodenseminare einzubinden.

Für die Datenauswertung sollte eine klare Zuständigkeit innerhalb der Steuerungsgruppe festgelegt werden. Die Analyse sollte im Nachgang mit allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe diskutiert werden, bevor sie als Grundlage der Bedarfsermittlung in eine Jugendkonferenz eingeht.

Die Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass die Daten wichtige Tendenzen und Entwicklungen aufzeigen. Die Hoffnung mancher Beteiligten, die Daten könnten den exakten, quantitativen Bedarf für einzelne Maßnahmen aufzeigen, musste allerdings enttäuscht werden, denn auch im Rahmen der Datenauswertung sind die unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche der beteiligten Akteure im Prozess eine Hürde. So sind nicht alle Daten auf kommunaler Ebene verfügbar, wie z. B. einige Daten der Agentur für Arbeit oder der Kammern. Zudem werden die Daten nach unterschiedlichen Verfahren erhoben. Folglich können die Daten kaum in Bezug zueinander gesetzt werden. Trotz alledem liefern sie wichtige Planungshinweise, wie z. B. Informationen über die Unterversorgung einzelner Zielgruppen oder den Bestand von Doppelstrukturen im Übergangssystem. Um das Datendefizit langfristig zu beheben, arbeiten erste Kommunen an der Entwicklung einer Datenbank, die von den Akteuren der unterschiedlichen Rechtskreise sowie aus der Schule gespeist werden soll (z. B. Stadt Bielefeld).

Insgesamt betrachtet ist der Aufwand für die Datenerhebung und -auswertung, insbesondere im ersten Durchlauf, nicht zu unterschätzen. Gerade bei Neuerhebungen, z. B. bei der Abfrage von Angeboten im Übergang, kann der Rücklauf der Bildungsträger und Schulen zögerlich sein, so dass vielfach „nachgehakt“ werden muss. Dementsprechend sollten Arbeitszeiteresourcen vorgehalten werden. Existiert jedoch ein erster Datenpool, vereinfacht dies die Arbeit der Datenaktualisierung, die – abhängig vom Datentyp – alle ein bis zwei Jahre durchgeführt werden sollte. Die sich ergebende Transparenz über die Förderbedingungen und -strukturen vor Ort rechtfertigt den Einsatz allemal.

## 2.2.2 Bedarfsermittlung

Die erarbeitete Datenlage bietet eine wichtige Voraussetzung, um im Fachkreis gemeinsame Interpretationen der Daten vorzunehmen und um Bedarfe zu ermitteln. Die Interpretation sollte zunächst im Kreis der Steuerungsgruppe vorgenommen werden. Anschließend sind die Ergebnisse einer größeren Fachöffentlichkeit zur Prüfung vorzustellen, z. B. im Rahmen einer Jugendkonferenz.

Um die Beteiligten einer Jugendkonferenz nicht mit Daten und möglichen Interpretationszusammenhängen zu „überfluten“, ist eine gute Veranstaltungskonzeption wichtig. Im Projekt hat es sich bewährt, jeweils Daten zu einem spezifischen Thema zu präsentieren und zu diskutieren. So können Themen wie „Die Förderstruktur im Übergang in Ausbildung“, „Die Förderstruktur im Übergang in Arbeit“ oder „Migrant/inn/en im Übergangssystem“ den inhaltlichen Rahmen einer Konferenz bilden, in der nur Ausschnitte aus den Ergebnissen der Datenerhebung im Mittelpunkt stehen.

Zu Beginn der Veranstaltung sollten den Teilnehmer/innen zunächst die Daten präsentiert werden. Eine Diskussion kann anschließend in kleinen Gruppen erfolgen. Damit nicht oberflächlich, einseitig oder zu allgemein diskutiert, sondern ergebnisorientiert gearbeitet wird, sollten Leitfragen vorgegeben werden. Ein Austausch im Gesamtplenar nach der Gruppenphase dient der Zusammenführung der Ergebnisse und der Ergebnissicherung.

Die Ergebnisse der Konferenzen bilden die Grundlage für die Steuerungsgruppe, weitere Schwerpunkte für die Planung und Praxisentwicklung zu analysieren. Erfahrungsgemäß besteht nach einer Konferenz eine lange Liste von Ansatzpunkten, wie und wo das Übergangssystem zu optimieren ist. Bedarfe bestehen in der Regel in drei Richtungen:

- Entwicklung weiterer spezifischer Beratungs-, Qualifizierungs- oder Beschäftigungsangebote (→ Kapitel 3.1),
- Nejustierungen in der lokalen Netzwerkarbeit z. B. in Form von Schnittstellenmanagement (→ Kapitel 3.2),
- Ansatzpunkte für weitere Sachstands- und Bedarfsanalysen (→ Kapitel 2.2.1).

Innerhalb der Steuerungsgruppe sind eine Auswertung bzw. eine kritische Betrachtung der ermittelten Bedarfe sowie eine Prioritätensetzung hinsichtlich weiterer Arbeitsschritte vorzunehmen. Diese Verfahren können z. B. nach der Beantwortung folgender Fragen erfolgen:

- Bestehen ggf. bereits Initiativen vor Ort, die sich mit den ermittelten Handlungsbedarfen auseinandersetzen?
- Auf welchen Handlungsbedarf lässt sich im Rahmen kommunaler Handlungsspielräume reagieren? Welchem Handlungsbedarf ist nur durch Entscheidungen auf übergeordneter Ebene (z. B. auf Landes- oder Bundesebene) zu begegnen?
- Welcher Bedarf lässt sich durch kostengünstige Maßnahmen (z. B. durch eine Verbesserung von Kooperation) decken?

Gerade in dieser Planungsphase bewährt sich die paritätische Zusammensetzung der Steuerungsgruppe. Durch die Beteiligung aller Hauptakteure im Über-

gangssystem ist eine Vielfalt von Informationen über bereits laufende Initiativen vor Ort vorhanden, so dass oben angeführte Fragen problemlos beantwortet werden können. So hat sich z. B. in einer Steuerungsgruppenitzung herausgestellt, dass einzelne Institutionen auf eine Vielzahl der ermittelten Handlungsbedarfe bereits reagieren und Konzepte entwickeln. Ohne die Beteiligung der Hauptakteure in dieser Planungsphase hätte die Steuerungsgruppe möglicherweise die parallele Entwicklung von Maßnahmen forciert.

#### EMPFEHLUNG!

Beteiligen Sie auch nicht originär im Übergangssystem tätige Fachkräfte an der Bedarfsermittlung, denn diese Akteure (wie z. B. Mitarbeiter/innen von Drogenberatungsstellen oder Heimeinrichtungen) liefern unter Umständen durch ihren Blick „von außen“ und durch ihre Erfahrungen mit der Zielgruppe wichtige Hinweise und Anregungen!

#### EMPFEHLUNG!

Bedarfsermittlung bedeutet Formulierung von Veränderung. Dementsprechend werden die beteiligten Institutionen in dieser Planungsphase unvermeidlich eigene Geschäftsinteressen einbringen. Vermeiden Sie folglich, dass einzelne Arbeitsbereiche überproportional am Prozess der Bedarfsermittlung beteiligt sind! Ein Beispiel: Treffen im Rahmen einer Jugendkonferenz zehn Vertreter/innen von Bildungsträgern auf eine/n Mitarbeiter/in des Jobcenters oder der Jugendhilfe, kann keine Verständigung auf Augenhöhe stattfinden. Sorgen Sie deshalb für ein ausgewogenes Verhältnis der Teilnehmer/innen! Behalten Sie während des Prozesses im Blick, dass nicht jede/r Beteiligte/r mit den eingebrachten Veränderungsvorschlägen einverstanden ist! Ganz unvermeidlich werden Personen bzw. Institutionen mit der Absicht teilnehmen, Veränderungen zu blockieren. Berücksichtigen Sie diesen Sachverhalt bei der methodischen Planung der Arbeitsphase der Bedarfsermittlung! Ggf. macht es Sinn, gewisse Institutionen erst in das Planungsgeschehen einzubeziehen, wenn die politische Entscheidung zur Umsetzung ausgewählter Maßnahmen gefallen ist.

#### EMPFEHLUNG!

Ein grundsätzliches Problem in der Planungsarbeit ist das Bedürfnis der Beteiligten, sich ausführlich mit Bedarfen und der Realisierung von Veränderungsmaßnahmen auseinanderzusetzen, auf die die Kommune keinen oder nur sehr begrenzten Einfluss hat. So war es z. B. im Projekt immer wieder notwendig, Diskussionen über den Nachbesserungsbedarf der Ausschreibungspraxis der Bundesagentur für Arbeit keinen zu großen Raum zu geben und auf den kommunalen Handlungsrahmen zu verweisen. Konzentrieren Sie sich auf das Machbare! Das ist eine Grundvoraussetzung, um Planungsziele zu erreichen und somit die Motivation der Beteiligten an der gemeinsamen Planungsarbeit zu erhalten.

### 2.2.3 Formulierung eines Handlungskonzeptes

Die Ergebnisse der Planungsarbeit müssen schließlich Eingang in ein Handlungskonzept finden. Dieses Konzept dient der Zusammenführung der Ergebnisse aus der Datenauswertung, Bedarfsermittlung und Prioritätensetzung über einzuleitende Maßnahmen der Praxisentwicklung. Zudem schafft es ein hohes Maß an Transparenz über die Arbeit. Das Handlungskonzept wird von den Fachkräften vor Ort gerne als Informationsmedium genutzt, da es aktuelle Informationen über das System bündelt. Zudem dient das Konzept als Entscheidungsgrundlage in kommunalpolitischen Ausschüssen. Dort sollte es mit seinen wichtigsten Ergebnissen vorgestellt werden. Schließlich ist das Konzept für die politischen Vertreter/innen eine wichtige Entscheidungsgrundlage, wenn es darum geht, einzelne Maßnahmen zu unterstützen, deren Notwendigkeit sich aus Sicht der Steuerungsgruppe ergeben hat.

Erfahrungsgemäß sind zumeist keine Ressourcen vorhanden, um ein detailliertes, in alle Facetten des Übergangssystems hineinreichendes Konzept zu erstellen. Ziel sollte es jedoch zumindest sein, in einem überschaubaren Kurzpapier die wichtigsten Ergebnisse des Koordinierungs- und Planungsprozesses zusammenzuführen und strategische Entscheidungsvorlagen zum weiteren Vorgehen darzulegen. Folgende Inhalte sollte das Konzept umfassen:

- Kurzbeschreibung des Planungsziels,
- Benennung der Beteiligten am Planungsprozess,
- Benennung des Planungszeitraums,
- zentrale Arbeitsschritte,
- wichtigste Ergebnisse der Datenerhebung,
- wichtigste Ergebnisse der Bedarfsermittlung,
- Ergebnisse des Entscheidungsverfahrens der Steuerungsgruppe über das weitere strategische Vorgehen (z. B. Einleitung von Förderangeboten für spezifische Zielgruppen, Optimierung von Systemübergängen),
- Ansatzpunkte zum Verfahren zur Realisierung der Maßnahmen,
- Zwischenergebnisse bereits erfolgter Praxisentwicklung (Umsetzungsbilanz),
- Empfehlungen und Perspektiven.

Das Handlungskonzept sollte aufzeigen, mit welchen Themen sich die Koordinierungs- und Planungsgremien im folgenden (zu definierenden) Zeitraum auseinandersetzen. Demnach illustriert das Konzept den Prozesscharakter der Planungsarbeit, die nicht mit der Fertigstellung eines Berichtes abgeschlossen ist.

### EMPFEHLUNG!

Um den Aufwand der Fortschreibung des Konzeptes möglichst gering zu halten, wählen Sie eine Berichtsstruktur, die regelmäßige Aktualisierungen zulässt! Zudem bietet es sich an, das Handlungskonzept so zu verfassen, dass es in unterschiedlichen politischen Kontexten verwendet werden kann. In einer Modellregion des Projektes hat es sich z. B. angeboten, das Konzept als Bestandteil des kommunalen Kinder- und Jugendförderplans – Teilbereich Jugendsozialarbeit/Jugendberufshilfe – zu formulieren.

## 2.2.4 Evaluation des Planungsprozesses

Koordinierungs- und Planungstätigkeiten im Übergang Schule – Beruf werden nur dort in eine etablierte Arbeitsstruktur übergehen, wo sich möglichst zeitnah Teilerfolge im Prozess einstellen und Praxisveränderungen realisiert werden können. Diese Teilerfolge sind zudem wichtig, um die Motivation der Beteiligten – die sich in der Regel auf freiwilliger Basis in diesem Prozess engagieren – dauerhaft aufrechterhalten zu können. Demnach ist eine regelmäßige Überprüfung der Planungsarbeit unumgänglich. Diese kann z. B. einmal jährlich in Form eines Wirksamkeitsdialoges auf der Ebene der Steuerungsgruppe erfolgen. Es kann sinnvoll sein, zu ausgewählten Themen einzelne Schlüsselpersonen aus dem Übergangssystem in diesen Prozess einzubeziehen (z. B. Personen aus politischen Gremien, Wirtschaftsvertreter/innen, betroffene Jugendliche). Folgende Themen können (in Anlehnung an Schöne 1998, S. 194) Gegenstand eines solchen (vorzugsweise extern moderierten) Dialogs sein:

- Überprüfung, ob die ursprüngliche Problemsicht und die daraus abgeleiteten Bedarfsannahmen zutreffend waren und dementsprechend die richtigen Schritte der Praxisentwicklung eingeleitet wurden,
- Überprüfung der Praxisentwicklung unter dem Aspekt, ob die eingeleiteten Maßnahmen unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten den gesetzten Zielen entsprechen und ob somit eine tatsächliche, fachliche Weiterentwicklung des Übergangssystems stattgefunden hat,
- Bewertung der Zielerreichung, ggf. Neujustierung der Ziele und der Planungsorganisation,
- Überprüfung der Zufriedenheit der involvierten Personen mit den Inhalten, Arbeitsformen und Ergebnissen der Planungsverfahren,
- Überprüfung der Zufriedenheit externer Personen mit den Inhalten, Arbeitsformen und Ergebnissen der Planungsverfahren (z. B. Personen aus politischen Gremien, betroffene Jugendliche),
- Formulierung weiterer Handlungsoptionen.

Die Ergebnisse dieses Dialogs sind zu dokumentieren und den Prozessbeteiligten zugänglich zu machen. Sie bilden die Ausgangslage für Vereinbarungen über weitere Themen und Arbeitsabläufe im Planungsprozess.

## 2.2.5 Zusammenfassung

Ein Planungsverfahren in der hier skizzierten Form dient dazu, abhängig von den Planungszielen Sachstände und Bedarfslagen zu ermitteln sowie Strategien für die Optimierung des Übergangssystems zu entwickeln. Die gemeinsame Planung „endet“ an dem Punkt, an dem strategische Entscheidungen getroffen werden. Aufgrund der Zusammensetzung der Planungsgremien ist es unmöglich, strategische Entscheidungen im Kollektiv in ein konkretes Maßnahmenkonzept einfließen zu lassen. Hier unterscheidet sich das Verfahren der Jugendhilfeplanung von Verfahren der Koordinierungs- und Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf. Ergebnisse der Jugendhilfeplanung können direkt in Prozesse der Organisationsentwicklung einmünden, die sich in der Umsetzung konkreter Maßnahmen widerspiegeln. Im vorliegenden Fall koordinieren und planen jedoch unterschiedliche Organisationen miteinander. Diese unterscheiden sich erheblich in vier Merkmalen:

- Rechtliche Grundlage,
- Förderauftrag,
- Organisationskultur,
- Planungskultur.

Zudem treten z. T. konkurrierende Institutionen (Bildungsträger vs. berufsbildende Schule) bzw. Institutionen, zwischen denen ein Abhängigkeitsverhältnis besteht (Agentur für Arbeit oder Jobcenter als Auftraggeber vs. Bildungsträger als Auftragnehmer) in einen gemeinsamen Planungsprozess. Demzufolge ist eine gemeinsame Entwicklung von Maßnahmenkonzepten – wenn auch wünschenswert – zumeist nicht realisierbar.

In dem hier skizzierten Planungsverfahren liegt der Bereich der Maßnahmenkonzipierung in der Verantwortung einzelner Institutionen. Wurde z. B. als strategisches Ziel vereinbart, die Übergangsquote von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Ausbildung durch die Einführung eines Quotensystems zu erhöhen, hat jede Institution für sich zu prüfen, ob und wie eine Realisierung des strategischen Ziels organisationsintern gelingen kann. Die Ergebnisse der Planungsarbeit auf Steuerungsebene können deshalb nur empfehlenden Charakter haben, in der Hoffnung, dass sie organisationsintern Berücksichtigung finden. Die Realisierung einzelner Planungsziele, wie z. B. die Vereinfachung von Arbeitsprozessen oder die Verbesserung der Förderstruktur für ausgewählte Zielgruppen, ist jedoch nicht nur für das Gesamtsystem, sondern auch für einzelne Institutionen gewinnbringend. Demnach schließen organisationsinterne Planungsprozesse in der Regel an die strategischen Planungsprozesse auf der Steuerungsebene an.

Ein großer Gewinn der gemeinsamen Planungsarbeit liegt in dem Informationsgewinn aller (auch nicht originär am Übergangssystem) Beteiligten, der sich besten-

falls direkt auf eine bessere Förderung der Jugendlichen auswirkt. Dies ist z. B. der Fall, wenn Mitarbeiter/innen von Beratungseinrichtungen durch einen Angebotskatalog umfassend über die Angebote des kommunalen

Übergangssystems informiert sind und entsprechende Informationen ohne Umwege an die Jugendlichen weiterreichen können, ohne dass diese erst die zuständigen Institutionen einzeln aufsuchen müssen.

# 3 Bausteine der Praxisentwicklung

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 aufgezeigt, ergibt sich in der Regel ein Praxisentwicklungsbedarf auf drei Ebenen:

- Entwicklung weiterer spezifischer Beratungs-, Qualifizierungs- oder Beschäftigungsangebote,
- Nejustierungen in der lokalen Netzwerkarbeit z. B. in Form von Schnittstellenmanagement,
- Ansatzpunkte für weitere Sachstands- und Bedarfsanalysen.

Empfehlungen für die Entwicklung spezieller Maßnahmen sowie für die Nejustierung der lokalen Netzwerkarbeit werden nachfolgend ausgesprochen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese Arbeitsschritte nicht mehr auf der Planungsebene der Steuerungsgruppe, sondern institutionsintern bzw. zwischen ausgewählten Institutionen erfolgen. Der Punkt „weitere Sachstands- und Bedarfsanalysen“ wird an dieser Stelle – da bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben – nicht weiter ausgeführt.

## 3.1 Angebotsentwicklung

Am Ende einer gemeinsamen Bedarfsermittlung steht erfahrungsgemäß immer die Forderung nach weiteren, anders gelagerten oder spezielleren Angeboten für einzelne Zielgruppen.

Hierauf kann das Übergangssystem in zwei Formen reagieren: Entweder entwickeln die Institutionen, die als Auftraggeber im Übergang agieren, neue Förderschwerpunkte und schreiben entsprechende Maßnahmen aus. Andererseits können Bildungsträger selbständig handeln, ein eigenes Angebot entwickeln und Finanzierungsmöglichkeiten akquirieren. Es steht außerhalb der Planungsarbeit der Steuerungsgruppe, hierauf Einfluss nehmen zu können. Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es jedoch, entsprechende Initiativen zu beobachten und die Beteiligten darüber zu informieren. Durch dieses Vorgehen wird nicht nur durch die Schaffung von Transparenz die mögliche Entwicklung von Parallelstrukturen verhindert. Darüber hinaus kann die breite Streuung der Information dazu beitragen, dass mehrere Träger auf den ermittelten Bedarf reagieren und ein Wettbewerb dazu beiträgt, innovative Konzepte zu befördern.

Organisationsintern sind bei der Entwicklung neuer Förderschwerpunkte folgende Fragen zu beantworten:

- Bestätigt sich der ermittelte Bedarf durch die Erfahrungen der eigenen Institution?
- Bietet die rechtliche Grundlage der Institution die Möglichkeit, auf den ermittelten Bedarf zu reagieren?
- Passt das zu entwickelnde Angebot in die vorhandene Angebotsstruktur der Organisation und zur Förderphilosophie bzw. zur Geschäftspolitik?
- Sind ausreichende Ressourcen vorhanden, um ein entsprechendes Angebot entwickeln und anbieten zu können?
- Ist es sinnvoll, ggf. mit anderen Organisationen zu kooperieren, um das Angebot realisieren zu können? Wenn ja, welche Institutionen sind anzusprechen?
- Gibt es bereits Good-Practice-Modelle, an denen sich die Institution bei der Angebotskonzipierung orientieren kann?
- Gibt es bereits Ideen, wie das Angebot zu finanzieren ist?

Kann ein neues Angebot realisiert werden, sollte diese Information zeitnah über die Planungsebenen kommuniziert werden, damit beratende Fachkräfte im Übergangssystem das Angebot wiederum zeitnah Jugendlichen unterbreiten können.

Möglicherweise bestehen jedoch bereits Angebote, die nur einer Neuausrichtung z. B. hinsichtlich der Zielgruppe oder einzelner Förderschwerpunkte bedürfen, um einem ermittelten Bedarf zu begegnen. Ggf. bietet sich die Kooperation einzelner Institutionen und die Bündelung ihrer Leistungen an, um eine spezielle Förderstrategie realisieren zu können. In diesem Zusammenhang haben Auftraggeber und Auftragnehmer bzw. Maßnahmeträger und ihre Kooperationspartner zu prüfen, inwieweit eine Weiterführung des bestehenden Angebotes mit neuer Ausrichtung realisiert werden kann.

## 3.2 Schnittstellenmanagement

*Schnittstellenmanagement in kleinen Schritten angehen*

Grundlage einer guten Kooperation ist die genaue Definition von Zuständigkeiten und eine funktionierende



Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. Beides wirkt sich positiv auf die Förderbedingungen der Jugendlichen aus, die bestenfalls wissen, mit welchem Anliegen sie sich an welche Institution zu wenden haben.

Der Versuch im Projekt, bestehende Kooperationsbeziehungen zwischen den zentralen Akteuren im Übergang Schule – Beruf sowie ihre Kooperationsformen – und somit ihre Schnittstellen – zu identifizieren, zeigte folgendes Ergebnis:

Weit über 50 Schnittstellen lassen sich zwischen den Akteuren Schule, Agentur für Arbeit, Grundsicherungsträger, Jugendhilfe und Bildungsträger identifizieren. Die Vielfältigkeit ergibt sich aus den jeweiligen Arbeitsbereichen einzelner Institutionen, die wiederum miteinander kooperieren. So arbeitet z. B. die Berufsberatung mit der Ausbildungsvermittlung des Jobcenters zusammen und gleichzeitig die Arbeitsvermittlung der Agentur mit dem Fallmanagement des Jobcenters. Probleme und Abstimmungsbedarf ergeben sich jeweils in komplexer Form auf einzelnen Arbeitsebenen. Deshalb macht es wenig Sinn, im Rahmen des Koordinierungsverfahrens pauschal eine Verbesserung der Kooperation zwischen der Agentur für Arbeit und dem Grundsicherungsträger anzustreben. Vielmehr gilt es, in kleinen Schritten ausgewählte Schnittstellen zwischen zwei Arbeitsbereichen zu definieren.

#### *Analyse von Schnittstellen, Prioritäten ermitteln*

Zunächst muss geprüft werden, welche Arbeitsbereiche in welchen Arbeitszusammenhängen miteinander kooperieren. Dabei ist auch zu klären, in welcher Form und in welchem Umfang miteinander kooperiert wird. Als klassische Kooperationsformen zeigen sich folgende Muster im Übergang:

- Kooperation auf Einzelfallebene (z. B. im Rahmen gemeinsamer Fallbesprechungen),
- Kooperation auf Projektebene (z. B. im Rahmen des Projektes BUS – Beruf und Schule),
- Kooperation auf Gremienebene (z. B. im Rahmen von Stadtteilkonferenzen, Jugendkonferenzen, Ausschüssen).

Es ist zu prüfen, wo sich Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit ergibt. Kooperationsprobleme zwischen einzelnen Institutionen sind für die Förderbedingungen der Jugendlichen von unterschiedlichem Gewicht. Vor diesem Hintergrund sollte die Steuerungsgruppe prüfen (→ Kapitel 2.1.2), welche Schnittstellen vorrangig zu „managen“ sind und zu welchen Schnittstellen eine Bearbeitung zurückgestellt werden kann.

#### *Methodisches Vorgehen*

Im Projekt stellte sich in einer Region die Zusammenarbeit zwischen dem Fallmanagement und den Bildungsträgern als optimierungsbedürftig heraus. Bemängelt wurde seitens der Träger, dass die Jugendlichen z. T. nicht passgenau und ohne eindeutigen Förderauftrag in die Maßnahmen vermittelt werden. Andererseits kri-

tisierte das Fallmanagement, zu wenig Informationen über den Entwicklungsverlauf der Jugendlichen in Maßnahmen zu erhalten. Als Auftrag für das Schnittstellenmanagement ergab sich die Beantwortung folgender Fragen:

- Nach welchen Handlungsleitlinien sollten Betreuungswechsel von Jugendlichen gestaltet werden?
- Wie können (Zwischen-)Ergebnisse der Beratungs- und Betreuungsarbeit mit dem Einverständnis der Jugendlichen mit dem Kooperationspartner kommuniziert werden?

Ziele des Schnittstellenmanagements waren die Definition eindeutiger Zuständigkeiten sowie die Sicherstellung einer regelmäßigen Kommunikation. Um diese Ziele zu erreichen, waren folgende Arbeitsschritte von Bedeutung:

- Entwicklung von Vereinbarungen zu Arbeitsabläufen, die als Handlungsleitlinien in einer **Kooperationsvereinbarung** festgehalten werden,
- regelmäßige Überprüfung der Vereinbarungen im Rahmen von Wirksamkeitsdialogen.

Folgendes methodisches Vorgehen erwies sich im Prozess des Schnittstellenmanagements als zielführend und praktikabel:

Schnittstellen sollten nur zwischen den betroffenen Institutionen bearbeitet werden. Die Begrenzung der Mitwirkenden schafft eine Arbeitsatmosphäre, in der Kooperationsprobleme tatsächlich angesprochen werden. Die Beteiligung Dritter (ggf. konkurrierender Institutionen) kann diesen Prozess erheblich blockieren. Folglich muss für eine begrenzte Zeit eine eigene Arbeitsgruppe neben den eigentlichen Planungsgremien gebildet werden.

Der Prozess der Entwicklung von Vereinbarungen sollte in einer Arbeitsgruppe erfolgen, die sich zu gleichen Anteilen aus Mitarbeiter/innen der betroffenen Institutionen zusammensetzt. Am Arbeitsprozess sollte vorrangig die operative Ebene (im Auftrag der Geschäftsführung/Amtsleitung) beteiligt werden. Gerade die Fachkräfte der Arbeitsebene können praxisnah und konkret Kooperationshürden beschreiben.

Die Durchführung halbtägiger Workshops bietet sich als geeignete Arbeitsform an. Ein Auftakt der Workshops kann z. B. erkenntnisreich gestaltet werden, indem die beiden beteiligten Institutionen, statt sich selbst und ihre Arbeit vorzustellen, ihre Erwartungen an den Kooperationspartner in einer Arbeitsgruppenphase zusammenführen. Diese erste Arbeitsphase kann bereits vielfältige Übereinstimmungen über die Vorstellung einer guten Zusammenarbeit und somit Ideen für gemeinsame Handlungsleitlinien liefern. Im weiteren Prozess sollten Vereinbarungen über die Handlungsleitlinien ermittelt werden, die möglichst konkret formuliert Eingang in einen Kooperationsvertrag finden. In dem Vertrag sind zentrale Begrifflichkeiten zur Verständnisklärung und zur Qualitätssicherung zu definieren.

Am Beispiel der Modellregion des Projektes wurde im Verfahren deutlich, dass handhabbare Dokumentationsinstrumente notwendig sind, um eine dauerhafte Kommunikation zwischen Fallmanagement und Bildungsträgern zu gewährleisten. Dementsprechend wurde ein Beratungsprotokoll für das Fallmanagement und ein Maßnahmenprotokoll sowie ein Maßnahmenverlaufsplan für die Bildungsträger entwickelt (→ Anhang), die zum Bestandteil des Kooperationsvertrags wurden. Der Kooperationsvertrag wurde auf der Ebene der Geschäftsführungen geschlossen.

#### *Wirksamkeit prüfen*

Um die Kooperationsvereinbarungen auf ihre Handhabbarkeit zu überprüfen, fanden sie zunächst nur für ausgewählte Maßnahmen von zwei Bildungsträgern Anwendung. Erst nach mehrfacher Prüfung und Nachbesserung des Verfahrens erhielten die Kooperationsvereinbarungen kreisweite Gültigkeit für die Kooperation zwischen Fallmanagement und Bildungsträgern. Die Verständigung über ein Verfahren der regelmäßigen (einmal jährlichen) Wirksamkeitsprüfung ist ein zentrales Qualitätsmerkmal des Schnittstellenmanagements.

## 4 Fazit: Was kann gemeinsame Planung leisten?

Wie die Ausführungen der letzten Kapitel zeigen, ist die Einführung von Koordinierungs- und Planungsprozessen in der hier skizzierten Form ein umfangreiches Vorhaben. Es steht außer Frage, dass die beschriebenen Planungsprozesse angemessene Ressourcen erfordern. Deshalb hängt der Erfolg der Arbeit vorrangig von der Definition realistischer Planungsziele und einer Bereitstellung dementsprechender Ressourcen ab. Überzeugen die Akteure im Planungsprozess durch eine erfolgreiche Arbeit an kleineren „Baustellen“, gelingt es ihnen möglicherweise, die Politik von der Ausweitung des Planungsauftrages zu überzeugen, die bestenfalls mit einer hauptamtlichen Unterstützung einhergehen kann.

Um die Aktualität und Bedeutung des Themas auf politischer Ebene immer wieder zu transportieren, ist eine dauerhafte Präsenz in den politischen Ausschüssen sowie eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass nicht nur aktuelle Datenauswertungen und ermittelte Handlungsbedarfe Eingang in politische Diskussionen finden, sondern auch Teilerfolge im Bereich der Praxisentwicklung an die Öffentlichkeit gelangen.

### *Chancen und Grenzen der Planung*

Der Koordinierungs- und Planungsarbeit im Übergang Schule – Beruf sind aufgrund der Struktur des Übergangssystems Grenzen gesetzt. Anders als in der Jugendhilfeplanung (verstanden als organisationsinterne Planung) muss die gemeinsame Arbeit der hier Tätigen auf der Ebene der Verständigung über strategische Ziele im Übergangssystem enden.

Gleichzeitig ist an dieser Stelle jedoch schon viel geleistet: Die gemeinsame Koordinierungs- und Planungsarbeit liefert den beteiligten Institutionen fachliche Impulse, empirische Fakten und konzeptionelle Grundlagen zur Weiterentwicklung des Übergangssystems. Dabei bilden die einzelnen Planungsschritte erste Grundlagen zur Entwicklung eines möglichst kohärenten Fördersystems, das zunehmend präventiv wirken kann (z. B. aufgrund eines festgelegten Kooperationsverfahrens zwischen Bildungsträgern und Fallmanagement, das dem „Abtauchen“ von Jugendlichen an Systemübergängen entgegenwirkt). Die Schaffung von Transparenz über Angebote und Zuständigkeiten sowie über Weiterentwicklungsbedarfe im Übergangssystem sind im Weiteren wichtige Planungserfolge. Di-

ese Transparenz nimmt auf operativer Ebene – in der täglichen Arbeit der Fachkräfte mit den Jugendlichen – direkten Einfluss auf die Qualität der Beratungs- und Betreuungsarbeit. Auf strategischer Ebene dient die Transparenz dazu, Doppelstrukturen und Potentiale zur Effektivitätssteigerung im Übergangssystem aufzudecken. Diese Planungsgewinne kommen nicht nur dem Gesamtsystem, sondern auch den einzelnen Institutionen zugute.

Im Projekt haben sich jedoch auch Bedingungen herausgestellt, die die Planungsarbeit erschweren und auf die die kommunalen Akteure nur begrenzt Einfluss haben:

#### → *Zeitliche Befristung von Maßnahmen*

Die zeitliche Befristung von Maßnahmen trug dazu bei, dass gewachsene Kooperationsstrukturen in der Projektlaufzeit aufgelöst wurden. Zudem verursachten die Befristungen, dass viel Arbeitszeit der beteiligten Akteure in Ausschreibungs-, Antrags- und Bewilligungsverfahren investiert werden musste, zu Lasten ihrer Ressourcen für die Koordinierungs- und Planungsarbeit.

#### → *Vielfältigkeit der Förderprogramme*

Die Vielfältigkeit der Förderprogramme und der damit verbundene Ressourceneinsatz aller Beteiligten für das ständige Informieren über die Programme sowie für Ausschreibungs-, Antrags- und Bewilligungsverfahren ging ebenfalls zu Lasten der Ressourcen für die Koordinierungs- und Planungsarbeit.

#### → *Ausschreibungspraxis*

Die Ausschreibungspraxis in ihrer gegenwärtigen Form trug dazu bei, dass wichtige Akteure im Planungsprozess mehr denn je die Rolle des Konkurrenten statt des Kooperationspartners einnahmen. Dies führte nicht selten dazu, dass Geschäftsinteressen fachliche Diskussionen blockierten. In diesem Zusammenhang verwiesen die Vertreter/innen der Bildungsträger häufig auf Missstände in der Ausschreibungspraxis, die sie ihrer Meinung nach für einzelne Planungsprozesse handlungsunfähig machen. Hier mußte im Prozess immer wieder darauf verwiesen werden, dass nicht nur überregionale Institutionen, sondern auch die Bildungsträger handeln müssen: Die Träger selbst waren gefordert, sich aus alten Verfahrensstrukturen zu lösen,

den bestehenden Wettbewerb auch als Chance zur organisationsinternen Qualitätsentwicklung zu verstehen und Strategien der Kooperation (trotz Konkurrenz) in ihrem Handlungsfeld zu entwickeln, um eine Weiterentwicklung der Ausschreibungspraxis gemeinsam mit überregionalen Akteuren voranzutreiben.

→ *Fehlende Zuschreibung der Steuerungsfunktion*

Eine fehlende generelle Zuschreibung der Zuständigkeit für die Steuerung der Koordinierungs- und Planungsarbeit vor Ort führte dazu, dass vielerorts lange und z. T. erfolglos um die Zuständigkeit verhandelt wurde.

Um die Rahmenbedingungen für Koordinierung und Planung an diesen Stellen zu verbessern, bedarf es neben kreativen Lösungen auf kommunaler Ebene auch Entscheidungen auf landes- und bundespolitischer Ebene. Auftrag der Kommunen ist es, sich in die politische Diskussion um die Weiterentwicklung des Übergangssystems „einzumischen“, auf Missstände hinzuweisen und handhabbare Wege zur Verbesserung der Rahmenbedingungen mitzuentwickeln. Ein ausschließlicher Verweis auf notwendige Verfahrensverbesserungen auf überregionaler Ebene reicht nicht aus. Schließlich steht die Kommune in der Letztverantwortung für die regio-

nen Förderstrukturen und somit für die soziale und berufliche Integration junger Menschen. Anders als einzelne Fördersysteme kann sich die Kommune ihrer Zuständigkeit nicht entziehen, da sie der Lebensraum der Jugendlichen ist und die Folgen sozialer Exklusion zu tragen hat. Demnach sind die Kommunen mehr denn je gefordert, für sich eine eindeutige sozialpolitische Leitlinie zu formulieren, die den Rahmen kommunaler Fördermöglichkeiten absteckt. Die Kommune entscheidet insbesondere durch das SGB II aber auch durch ihre Leistungen nach §13 SGB VIII in erheblichem Maße mit, ob das Übergangssystem Schule – Beruf vorrangig auf Qualifizierung oder Beschäftigung ausgerichtet ist und somit langfristig Perspektiven jenseits prekärer Beschäftigung eröffnet.

Bei weiteren Fragen wenden Sie sich bitte an:

*Dr. Eva Christina Stuckstätte*  
eva.stuckstaette@isa-muenster.de  
Institut für soziale Arbeit e. V.  
Friesenring 32/34 · 48147 Münster  
Fon 0251/200799-0  
Fax 0251/200799-10  
www.isa-muenster.de

# 5 Anhang

## Glossar

### Akteure

Der Begriff „Akteure“ bezeichnet in dieser Arbeitshilfe die Vertreter/innen der im Übergangssystem Schule – Beruf agierenden Institutionen. Hierzu zählen die allgemeinbildende Schule, die berufsbildende Schule, Einrichtungen der Jugendhilfe, der Grundsicherungsträger, die Agentur für Arbeit und die Bildungsträger. Darüber hinaus können Vertreter/innen der Gewerkschaften, der Kammern sowie der Wirtschaft zu den Akteuren zählen.

### Bedarf

Ein Bedarf ist die konkrete Form, in der Bedürfnisse geltend gemacht werden; Bedarfe bezeichnen Maßnahmen zur Beseitigung eines heute erkennbaren Mangels in der Zukunft (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 1986, S. 130).

### Benachteiligte Jugendliche

In Anlehnung an Fülbier (2005) wird der Begriff „benachteiligte Jugendliche“ weit gefasst verstanden. Demnach sind benachteiligte Jugendliche „Junge Personen, die ohne besondere Hilfen keinen Zugang zu Ausbildung und Arbeit finden und ihre soziale, berufliche und persönliche Integration in die Gesellschaft nicht alleine bewältigen können“.

### Jugendkonferenzen

Jugendkonferenzen bilden ein Informations- und Diskussionsforum für alle relevanten Akteure im Übergangssystem Schule – Beruf sowie für Anbieter flankierender Maßnahmen. Ihr Ziel ist es, an der Aufstellung eines möglichst koordinierten Arbeitsmarktprogramms mitzuwirken (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2005). Im Rahmen des Projektes wurden die Jugendkonferenzen als eine über die Steuerungsgruppe hinausgehende Koordinierungs- und Planungsebene genutzt.

### Jugendliche mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen

Unter dem Begriff „Jugendliche mit mehrfachen Vermittlungshemmnissen“ werden in Anlehnung an die Projekterfahrungen Jugendliche und junge Erwachsene verstanden, die mindestens zwei der folgenden Merkmale aufweisen und deshalb noch nicht ausbildungsfähig sind: mangelnde Sprachkompetenz, mangelndes Schulwissen, mangelnde kognitive Fähigkeiten, mangelnde Sozialkompetenzen, mangelnde Motivation, psychosoziale Instabilität, erhebliche Probleme in privaten Lebensbezügen, ungesicherter Aufenthaltsstatus.

### Koordination

Koordination bezieht sich auf eine in Aushandlungsprozessen zu klärende sachliche, fachliche, institutionelle und/oder regionale Aufteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen zwei oder mehreren beteiligten Handlungssystemen, die nur lose aneinander gekoppelt sind (...) und in ihrer internen Arbeitsweise ansonsten selbständig handeln (van Santen, Seckinger 2003, S. 27).

### Kooperation

Kooperation ist eine problembezogene, zeitlich und sachlich begrenzte Form der gleichberechtigten, arbeitsteilig organisierten Zusammenarbeit zu festgelegten Bedingungen an einem von allen Beteiligten in einem Aushandlungsprozess abgestimmten Ziel mit definierten Zielkriterien (van Santen, Seckinger 2003, S. 27 zitiert nach von Kardoff 1998).

### Kooperationsvereinbarungen

In Kooperationsvereinbarungen werden begründete und verbindliche Vereinbarungen zwischen zwei (oder mehreren) Kooperationspartnern schriftlich festgehalten. Die Kooperationsvereinbarungen bedürfen einer regelmäßigen Wirksamkeitsprüfung.

### Planung

Planung ist eine methodische Handlungsvorbereitung durch systematische Informationssuche, -auswahl und -verarbeitung, um wünschenswerte Entwicklungen zu erkennen, zu fördern und einzuleiten. Der Planungsprozess besteht in der Entwicklung von Zielen, in der Analyse der Bedingungsstruktur des Systems, in der Auswahl geeigneter Mittel, in der Festlegung einer Durchsetzungsstrategie und in der Kontrolle der Zielerreichung (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1997, S. 720).

### Schnittstellenmanagement

Schnittstellenmanagement versteht sich in dieser Arbeitshilfe als die Identifikation von Kooperationsfeldern, -formen und -problemen zwischen Institutionen und darauf aufbauend die Einleitung von Optimierungsmaßnahmen, die dem Ziel der Festlegung von Zuständigkeiten und von eindeutigen Kommunikationsstrukturen über Kooperationsvereinbarungen dienen.

### Übergangssystem Schule – Beruf

Der Begriff „Übergangssystem Schule – Beruf“ wurde im Projekt als Überbegriff für die Summe der Systeme regionaler Angebote zur Berufsorientierung, Berufsqualifizierung sowie zur Beschäftigung verwendet. Darunter fallen Angebote der Agentur für Arbeit, des Grundsicherungsträgers, der berufsbildenden Schulen sowie der Jugendsozialarbeit. Aufgrund der Vielfältigkeit regionaler Gegebenheiten, die die Strukturen des Übergangssystems beeinflussen, können Infra- und Angebotsstruktur kommunal variieren.

## Literatur/Quellen

*Bennewitz, Heiko*: Vorschläge für eine lokale Ausbildungsmarktpolitik. Mainz 2000

*Berufsbildungsinstitut*: Erfahrungen und Chancen von Jugendlichen auf dem aktuellen Ausbildungsstellenmarkt. Ergebnisse der BA/BIBB-Bewerberbefragung 2004 und der BIBB-Schulabsolventenbefragung 2005.

*Büchter, Karin; Gramlinger, Franz*: Überlegungen zur Analyse der Wirksamkeit von Instrumenten und Maßnahmen zur Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung. In: Gramlinger, Franz; Büchter, Karin: Implementation und Verstetigung von Netzwerken in der beruflichen Bildung. Paderborn 2004

*Bundesagentur für Arbeit*: Empfehlungen zur Einrichtung von Jugendkonferenzen im Rechtskreis SGB II. Nürnberg 2005

*Bund-Länder-Kommission (BLK)*: Integration benachteiligter Jugendlicher – Integrierte Jugend- und Berufsbildungspolitik, insbesondere zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. Heft 93, 2001

*Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.)*: Handbuch der örtlichen Sozialplanung. Frankfurt a.M. 1986

*Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.)*: Fachlexikon der sozialen Arbeit. Frankfurt a.M. 1997 (4. Auflage)

*Jordan, Erwin; Schone, Reinhold (Hrsg.)*: Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien. Münster 1998

*Konsortium Bildungsberichterstattung*: Bildung in Deutschland – Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld 2006

*Nüsken, Dirk*: Arbeitshilfe zur Kooperation von Hilfen zur Erziehung und Jugendberufshilfe. Münster 2004

*Pätzold, Günter; Wingels, Judith*: Kooperation und Benachteiligtenförderung – Zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Kooperation zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Jugendlicher. Arbeitskreis „Berufliche Aus- und Weiterbildung“ der BLK für Bildungsplanung und Forschungsförderung, Dortmund 2005 (1. Fassung)

*Schone, Reinhold*: Organisation von Planungsprozessen. In: Jordan, Erwin; Schone, Reinhold (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien. Münster 1998, S. 121 – 206

*Schruth, Peter*: An der Schnittstelle von Jugendsozialarbeit und §3 Abs. 2 SGB II. In: Der Paritätischer Wohlfahrtsverband: Jugendsozialarbeit zwischen SGB II und SGB VIII. Berlin 2005

*Van Santen, Eric; Secking, Mike*: Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis – Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Opladen 2003

*Weber, Susanne*: Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe – Erfahrungen mit institutioneller Vernetzung im ländlichen Raum. Opladen 2001

*Fülbier, Paul*: <http://www.mehrchancen.de/archiv/downloads/fuelbier.pdf> (letzter Zugriff am 14.07.2006)

## Projektkoordinator/inn/en in den Modellregionen

<p><b>bbw Hamburg</b>          Projektkoordinatorin:  <a href="#">Melanie Schlotzhauer</a></p>	<p>Berufsbildungswerk Hamburg          Abteilung Außenkontakte &amp; Entwicklung          Reichsbahnstr. 53+55          22525 Hamburg</p> <p>Tel: 040/5723144          E-Mail: <a href="mailto:schlotzhauer@bbw-hamburg.de">schlotzhauer@bbw-hamburg.de</a></p>
<p><b>Arbeitsgemeinschaft JBH Hamm</b>          Projektkoordinatorin:  <a href="#">Elisabeth Tadzidilino</a></p>	<p>Agentur Übergangsmanagement Hamm          Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hamm mbH          Eichstedtstraße 1          59075 Hamm</p> <p>Tel: 02381/8765261          E-Mail: <a href="mailto:elisabeth.tadzidilino@wf-hamm.de">elisabeth.tadzidilino@wf-hamm.de</a></p>
<p><b>Trägerverbund Region Niederrhein</b>          (SCI: Moers, SOS Kinderdorf Kleve,          Theodor Brauer Haus Kleve)          Projektkoordinator:  <a href="#">Frank Liebert</a></p>	<p>SCI: MOERS – Gemeinnützige Gesellschaft          für Einrichtungen und Betriebe          sozialer Arbeit mbH          Barbarastraße 12          47443 Moers</p> <p>Tel: 02841/957913          E-Mail : <a href="mailto:frank-liebert@sci-moers.de">frank-liebert@sci-moers.de</a></p>
<p><b>Projektverbund Oberhausen</b>          Projektkoordinatorin:  <a href="#">Birgit Beierling</a></p>	<p>Ruhrwerkstatt          Kultur-Arbeit im Revier e.V.          Akazienstraße 107          46045 Oberhausen</p> <p>Tel: 0208/8575613          E-Mail: <a href="mailto:birgit.beierling@ruhrwerkstatt.de">birgit.beierling@ruhrwerkstatt.de</a></p>
<p><b>Trägerverbund Steinfurt</b>          Projektkoordinator:  <a href="#">Martin Klein</a></p>	<p>Evangelische Jugendhilfe Münsterland gGmbH          Arbeit und Qualifizierung          Viefhoek 17          48565 Steinfurt</p> <p>Tel: 02551/934329          E-Mail: <a href="mailto:klein@ev-jugendhilfe.de">klein@ev-jugendhilfe.de</a></p>



## Datenerhebung: Fragebogen zur Sachstandsanalyse

Um Daten zur Sozialstruktur, zur Infrastruktur des Übergangssystems sowie zur sozialadministrativen Intervention zusammenzuführen, wurde ein 15-seitiger Fragebogen entwickelt. Er ist nach folgender Gliederung aufgebaut:

<b>1</b>	<b>Daten zur Sozialstruktur</b>	<b>2</b>
1.1	Basisangaben zur Kommune	2
1.2	Schulabgänger/innen des Schuljahres 2004/2005	4
1.3	Daten zur Beschäftigungsstruktur	4
1.3.1	Übergänge an der 1. Arbeitsmarktschwelle	4
1.3.2	Übergänge an der 2. Arbeitsmarktschwelle	6
1.4	Arbeitslosigkeit/Jugendarbeitslosigkeit	6
<b>2</b>	<b>Daten zur Förderstruktur</b>	<b>9</b>
2.1	Maßnahmeangebot 2005	9
2.2	Maßnahme-Soll in 2006	11
2.3	Organisatorische Umsetzung des SGB II	11
2.4	Finanzielle Ressourcen der beruflichen Förderung	12
2.5	kommunale Netzwerkarbeit	13

Der Fragebogen wurde vom Institut für soziale Arbeit e.V. gemeinsam mit den Akteuren vor Ort und mit Unterstützung der Regionaldirektion Düsseldorf und des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW bearbeitet. Die Datenauswertung bildete die Grundlage zur Bewertung des aktuellen Handlungsbedarfs im Übergangssystem und somit zur Präzisierung weiterer Arbeitsschritte im Projekt.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Aus Platzgründen wurde darauf verzichtet, den gesamten Fragebogen abzdrukken. Interessent/inn/en können sich direkt an das Institut für soziale Arbeit e.V., Dr. Eva Christina Stuckstätte, wenden.

## Datenerhebung: Maßnahmenkatalog

Der Maßnahmenkatalog, der für Fachkräfte in Arbeitsfeldern des Übergangs Schule – Beruf sowie für Mitarbeiter/innen in angrenzenden Arbeitsfeldern erstellt wurde, beinhaltet folgende Informationen:

1. Ansprechpartner/innen der einzelnen Rechtskreise und Schulen sowie kurze Erläuterungen über die Zugänge zu den Maßnahmen,
2. zusammenfassende Übersicht über das Maßnahmenangebot,
3. Detailinformationen über einzelne Angebote.

Auszug aus dem Maßnahmenkatalog am Beispiel der Stadt Oberhausen:

Berufsorientierung in der Schule	Übergang in Ausbildung/Arbeit	Ausbildung	Beratungsangebote (beim Übergang in Ausbildung und Arbeit)
<p><b>Angebote der Schulen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Beratung für ausländische Schulabgänger/innen der RAA (HS Alstaden, HS Alsfeld, Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Betriebserkundungen Klasse 8 (HS Alstaden)</li> <li>  Betriebspraktikum Klasse 9/10 (Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Bewerbungstraining (HS Alstaden, HS Alsfeld, GS Weierheide, Albert-Schweizer HS)</li> <li>  Bewerbungszentrum mit EDV (HS Alstaden)</li> <li>  BUS Klassen (FS Herderschule)</li> <li>  Einstellungstests (GS Weierheide, Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Elternabende zur Berufswahl (HS Alstaden)</li> <li>  Girlsday (HS Alstaden, Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Informationen in Berufskollegs (Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Jobcoaching für Jungen (HS Alstaden)</li> <li>  Jobcoaching für Mädchen (HS Alstaden)</li> <li>  Kompetenzcheck (HS Alstaden, HS Alsfeld, FS Herderschule, Albert-Schweizer-HS)</li> <li>  Landpraktikum (HS Alstaden)</li> <li>  Passgenaue Vermittlung (GS Weierheide)</li> </ul>	<p><b>SGB II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (Die Kurbel, ZAQ)</li> <li>  Arbeitsgelegenheiten in Kombination mit HS-Abschluss (versch.Träger, Koordination BFO)</li> <li>  Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (versch.Träger, Koordination BFO)</li> <li>  Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (ZAQ, VHS, DAA) – Finanzierung über SGB III</li> <li>  Einstiegsqualifizierung für Jugendliche</li> </ul> <p><b>SGB III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ZAQ)</li> <li>  Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (ZAQ, VHS, DAA)</li> <li>  Einstiegsqualifizierung für Jugendliche</li> </ul> <p><b>SGB VIII</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Jugendwerkstatt (Die Kurbel/RUHRWERKSTATT)</li> </ul> <p><b>Berufskollegs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Vorklasse zum Berufsgrundschuljahr (Käthe-Kollwitz-BK)</li> <li>  Schüler/innen in Klassen ohne Ausbildungsverhältnis/Maßnahmeplatz (Hans-Sachs-BK, Käthe-Kollwitz-BK)</li> <li>  Werkstattjahr (Hans-Sachs-BK in Koop. mit RAG und ZAQ, Käthe-Kollwitz-BK in Koop. mit der Kurbel)</li> </ul>	<p><b>SGB II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (ZAQ)</li> <li>  Ausbildungsbegleitende Hilfen (VHS, Inbit)</li> <li>  Partnerschaftliche Ausbildung über eine Koop. KH, ZAQ, ARGE)</li> </ul> <p><b>SGB III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Ausbildungsbegleitende Hilfen (VHS, Inbit)</li> <li>  Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen, auch für REHA-Fälle (ZAQ, DAA)</li> <li>  Sonderausbildung Benachteiligte Jugendliche (RAG, ZAQ)</li> <li>  Sonderausbildung Unversorgte Jugendliche (RAG)</li> <li>  Sonderprogramm ESF-Maßnahme (RAG)</li> <li>  Partnerschaftliche Ausbildung über den Ausbildungskonsens NRW (ZAQ, Die Kurbel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Ausbildungs-, Arbeitsvermittlung, Fallmanagement (ARGE SODA)</li> <li>  Arbeitslosenberatung (Starthilfe)</li> <li>  Berufsberatung (Agentur für Arbeit)</li> <li>  Sozialpädagogische Beratung/Unterstützung beim Übergang Schule – Beruf (Beratungsstelle Jugend und Beruf bei der BFO)</li> <li>  Übergangsberatung für Migrant/inn/en (Jugendliche und Eltern) beim Übergang Schule – Beruf (RAA)</li> </ul>

Auszug aus dem Maßnahmenkatalog (Detailinformationen) am Beispiel der Stadt Oberhausen:

Trägername:	<b>Katholisches Jugendwerk Oberhausen e.V. – DIE KURBEL –/RUHRWERKSTATT Kultur-Arbeit im Revier e.V.</b>
Stadtteil:	46119 OB – Osterfeld/Sterkrade/Alstaden/Styrum
Titel:	<b>Jugendwerkstatt</b>
rechtliche Grundlage:	SGB VIII § 13, KJFoeG NRW/Landesjugendplan
Auftraggeber:	Land NRW/Stadt Oberhausen + MH
Ziel:	Berufsfindung, -orientierung und persönliche Stabilisierung/Stärkung der Persönlichkeitsentwicklung und Berufsfähigkeit
Zielgruppe:	Arbeitslose Jugendliche nach der Vollzeitschulpflicht, die individuell beeinträchtigt und/oder sozial benachteiligt sind (schulisch u. persönlich/sozial benachteiligte Jugendliche)
Anzahl der Maßnahmeplätze:	32 in der Kurbel 32 in der RUHRWERKSTATT
Laufzeit der Maßnahme	je ein Schuljahr

## Schnittstellenmanagement: Kooperationsvereinbarung Fallmanagement-Bildungsträger

In einem Teilprojekt wurde zwischen einem Träger des Fallmanagements und zwei Maßnahmeträgern eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Aus dieser gehen Handlungsleitlinien für die Zusammenarbeit hervor, auf die sich die Beteiligten im Prozess geeinigt haben. Die Umsetzung der Handlungsleitlinien leistet einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und somit zur Verbesserung der Betreuungsleistungen für Jugendliche. Dieses Ergebnis ging aus mehreren Wirksamkeitsdialogen hervor, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden. Inzwischen ist das Kooperationsverfahren nach den erarbeiteten Handlungsleitlinien kreisweit für alle Mitarbeiter/innen in SGB II-Maßnahmen und für das Fallmanagement über das Ausschreibungsverfahren verpflichtend geworden.

Die Kooperationsvereinbarung am Beispiel des Teilprojektes Steinfurt:

### Kooperationsvereinbarung

zwischen

#### **Gemeinsam für Arbeit und Beschäftigung AöR (GAB)**

vertreten durch

#### **Evangelische Jugendhilfe Münsterland gGmbH**

vertreten durch

### I. Präambel

Die Evangelische Jugendhilfe Münsterland gGmbH und die GAB (Gemeinsam für Arbeit und Beschäftigung) AöR kooperieren partnerschaftlich im Bereich des Fallmanagements zur beruflichen Integration Jugendlicher und junger Volljähriger in Steinfurt und Greven.

Gemeinsames Ziel ist es, möglichst allen Jugendlichen und jungen Volljährigen unter 25 Jahren eine Berufs- und Zukunftsperspektive zu eröffnen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, ihre Existenz über Ausbildung oder Arbeit zu sichern.

Das Fallmanagement für die berufliche Integration soll unter größtmöglicher Berücksichtigung der Interessen und der realistischen Fähigkeiten der jungen Menschen geschehen. Wenn nötig, geschieht dies auch mit Unterstützung der Jugendhilfe.

Ziel des Fallmanagements ist es, dazu beizutragen, die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Diese Zielorientierung muss in der Ausgestaltung der einzelnen Prozessschritte des Fallmanagements berücksichtigt werden. Allerdings schließt die Orientierung am genannten Ziel nicht aus, dann, wenn es notwendig ist, „Umwege“ zu gehen, zunächst Teilziele wie z.B. Entschuldung, Drogenfreiheit oder Qualifizierung zu realisieren.

Im Sinne der gemeinsamen Ziele bringen die beiden Partner ihre unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen ein. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen des SGB II definieren dabei den spezifischen Auftrag und die damit verbundenen Aufgaben. Die Partner verpflichten sich zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und gegenseitiger Information mit dem Ziel, bedarfsgerechte und ökonomisch sinnvolle Strukturen und Formen der Zusammenarbeit zum Wohle der jungen Menschen aufzubauen.

### II. Zusammenarbeit

#### **1. Aufgaben des Fallmanagements**

Die Mitarbeiter der GAB erbringen folgende Leistungen:

Vor Maßnahmebeginn/In der Übergabe

- Die Fallmanager (FM) schließen mit jedem Jugendlichen eine Eingliederungsvereinbarung ab.
- Die FM nutzen zur Vereinfachung der Übergabe bei jedem Jugendlichen das Beratungsprotokoll.

- Die FM händigen dem freien Träger vor Beginn einer Maßnahme eine Kopie des Beratungsprotokolls sowie weitere relevante Informationen über den Jugendlichen (mit seiner Zustimmung) aus (Vermeidung von Doppelarbeit).
- Die FM übergeben den Jugendlichen mit einer eindeutigen, im Beratungsprotokoll festgehaltenen Zielvorgabe an den Träger.
- Die FM teilen dem Jugendlichen in einer Kurznotiz mit, wann und wo er sich zum Maßnahmebeginn einzufinden hat.

#### Während der Maßnahme

- Um die Entwicklung einzelner Jugendlicher in Maßnahmen für die FM transparent zu machen, findet mind. einmal monatlich ein Kontakt zwischen den FM und den Trägermitarbeitern statt. Die Kontaktaufnahme erfolgt durch die Trägermitarbeiter.
- Die FM notieren die Informationen aus den monatlich stattfindenden Kontakten in Form von Kurzvermerken.
- Im Bedarfsfall leiten die FM Fallkonferenzen ein. Die Ergebnisse werden ebenfalls schriftlich festgehalten.

#### Zum Abschluss der Maßnahme

- Zum Abschluss der Maßnahme findet ein Reflektionsgespräch der FM mit den Trägermitarbeitern statt.

## 2. Aufgaben der Trägermitarbeiter

Die Mitarbeiter der freien Träger erbringen folgende Leistungen:

#### Vor Maßnahmebeginn/In der Übergabe

- Die Trägermitarbeiter informieren die FM nach Bewilligung einer Maßnahme über ihre Inhalte.
- Die Trägermitarbeiter teilen dem Jugendlichen in schriftlicher Form mit, wann und wo er sich zum Maßnahmebeginn einzufinden hat.
- Die Trägermitarbeiter teilen innerhalb von drei Tagen nach Maßnahmebeginn den FM mit, ob der Jugendliche die Maßnahme begonnen hat.

#### Während der Maßnahme

- Die Trägermitarbeiter teilen den FM mind. einmal monatlich die Entwicklung des Jugendlichen mit. Dazu gehören u. a. Informationen über:
  - Förderverlauf,
  - mögliche Zielveränderungen,
  - Teilnahme an Praktika,
  - Rückmeldungen über das Maßnahmeende.
- Die Trägermitarbeiter informieren die FM innerhalb von drei Tagen über Ausfallzeiten der Jugendlichen.

#### Zum Abschluss der Maßnahme

- Die Trägermitarbeiter teilen den FM das Maßnahmeende vier Wochen vorher mit.
- Zum Abschluss der Maßnahme findet ein Reflektionsgespräch der FM mit den Trägermitarbeitern statt.
- Die Trägermitarbeiter verfassen einen Kurzbericht über den Maßnahmeverlauf (siehe standardisiertes Instrument), der dem FM ausgehändigt wird.
- Der Maßnahmeträger stellt dem Jugendlichen eine Bescheinigung über die Teilnahme an der Maßnahme aus.

## III. Kooperationsgremium

Die beteiligten Partner erklären sich bereit, in einem Kooperationsgremium mitzuwirken. Dieses tritt ein Jahr nach Abschluss der Vereinbarungen zusammen, um in einem Wirksamkeitsdialog die Wirkungen der hier getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen.

## IV. Gültigkeit der Vereinbarungen

Die hier getroffenen Kooperationsvereinbarungen gelten zunächst bis zum 30.06.2007

Steinfurt, den

Gemeinsam für Arbeit und Beschäftigung AöR (GAB)

Evangelische Jugendhilfe Münsterland gGmbH

Das folgende Beratungsprotokoll wird von den Fallmanager/inne/n bearbeitet und an den Maßnahmeträger zu Maßnahmebeginn übermittelt:

## Beratungsprotokoll

Vermittler/in: \_\_\_\_\_  
Fallmanager/in: \_\_\_\_\_  
Datum: \_\_\_\_\_  
Für Kunde/in: \_\_\_\_\_ Geb.: \_\_\_\_\_  
PLZ, Wohnort: \_\_\_\_\_  
Strasse: \_\_\_\_\_  
Telefon: \_\_\_\_\_

### Themenschwerpunkte der Beratungsphase

Vermittlungshemmnisse – bitte benennen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Zielvorgabe: **Befürwortung einer Eingliederungshilfe/Qualifizierungsleistung zum Zwecke der**

- |                          |    |  |
|--------------------------|----|--|
| <input type="checkbox"/> | 1  | Stärkung von Persönlichkeit (Motivation, Teamfähigkeit usw.) |
| <input type="checkbox"/> | 2  | Erarbeitung einer Bewerbungsstrategie                        |
| <input type="checkbox"/> | 3  | Verbesserung der Tagesstruktur                               |
| <input type="checkbox"/> | 4  | berufliche (Um-)orientierung                                 |
| <input type="checkbox"/> | 5  | Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf    |
| <input type="checkbox"/> | 6  | Überprüfung der Mitwirkung                                   |
| <input type="checkbox"/> | 7  | Überprüfung der Verfügbarkeit                                |
| <input type="checkbox"/> | 8  | Feststellung der Eignung im Bereich _____                    |
| <input type="checkbox"/> | 9  | Stabilisierung der allgemeinen Lebenssituation               |
| <input type="checkbox"/> | 10 | Entwicklung schulischer Perspektiven                         |
| <input type="checkbox"/> | 11 | Vermittlung in Arbeit/Ausbildung                             |

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sonstiges/Ressourcen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_  
Unterschrift \_\_\_\_\_

Um die Zielvorgaben für die Mitarbeiter/innen im Fallmanagement zu konkretisieren, wurde folgendes Glossar erstellt:

## Begriffliche Bestimmungen der Zielvorgaben im Beratungsprotokoll

### **Zielvorgabe: Stärkung der Persönlichkeit**

Im arbeitsmarktpolitischen Kontext bedeutet das Ziel *Stärkung der Persönlichkeit* insbesondere die Förderung der sozialen Kompetenzen eines Kunden / einer Kundin, die in der Arbeitswelt von besonderer Bedeutung sind.

### **Zielvorgabe: Erarbeitung einer Bewerbungsstrategie**

Eine *Bewerbungsstrategie* legt nach erfolgter beruflicher Orientierung fest, wie, wann und auf welchen Wegen ein realistisches berufliches Ziel erreicht werden kann.

### **Zielvorgabe: Verbesserung der Tagesstruktur**

Unter *Tagesstruktur* wird die regelmäßige Unterteilung des Tages verstanden, vom pünktlichen Arbeitsbeginn über Pausenzeiten bis hin zur Planung von Terminen und zur Erledigung von Aufgaben außerhalb der Arbeitszeit.

### **Zielvorgabe: Berufliche (Um-)Orientierung**

Im Prozess der *beruflichen (Um-)Orientierung* gilt es, den Kunden / die Kundin dahingehend zu unterstützen, schulische und / oder berufliche Zukunftsperspektiven zu entwickeln und auf deren Realisierbarkeit zu prüfen.

### **Zielvorgabe: Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Diese Unterstützungsleistung zielt auf Hilfestellungen bei der Organisation des Alltags in den Bereichen Arbeit und Familie ab.

### **Zielvorgabe: Überprüfung der Mitwirkung**

Der Begriff *Mitwirkung* meint die Eigeninitiative eines Kunden / einer Kundin, die er / sie in den Vermittlungsprozess einbringt.

### **Zielvorgabe: Überprüfung der Verfügbarkeit**

*Verfügbarkeit* bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft eines Kunden / einer Kundin, direkt eine zumutbare Arbeit, Ausbildung oder Arbeitsgelegenheit anzunehmen.

### **Zielvorgabe: Feststellung der Eignung im Bereich ....**

Durch die *Feststellung der Eignung* und Neigung eines Kunden / einer Kundin wird abgeklärt, inwieweit seine / ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen sowie Interessen den Anforderungen beruflicher Tätigkeiten entsprechen.

### **Zielvorgabe: Stabilisierung der allgemeinen Lebenssituation**

Das Ziel *Stabilisierung der allgemeinen Lebenssituation* meint die Regulierung von Problemen im Beruflichen und Privaten.

### **Zielvorgabe: Vermittlung in Arbeit/Ausbildung**

Das Ziel *Vermittlung in Arbeit / Ausbildung* meint die passgenaue und zumutbare Platzierung eines Kunden / einer Kundin in ein Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis.

Über das Maßnahmeprotokoll geben die Mitarbeiter/innen der Bildungsträger den Fallmanager/inne/n eine Rückmeldung über den Maßnahmeverlauf. Sie verweisen u. a. darauf, inwieweit die Zielvorgaben aus dem Beratungsprotokoll erreicht werden konnten.

## Maßnahmeprotokoll

Maßnahme:

Zeitraum:

Träger:

Einrichtung:

Berater/in:

### Themenschwerpunkte während der Maßnahme:

	erreicht	Zielvorgabe teilweise erreicht	nicht erreicht
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anlagen (mit Einverständnis des Jugendlichen):

- Lebenslauf
- Qualifizierungsnachweise/Zeugnisse
- Teilnahmebescheinigung
- Maßnahmeverlauf

Datum

Unterschrift



Der Maßnahmeverlaufsplan wird von den Trägermitarbeiter/inne/n während und zum Ende der Maßnahme bearbeitet und an die Mitarbeiter/innen des Fallmanagements (mit Einverständnis der oder des Jugendlichen) ergänzend zum Maßnahmeprotokoll übermittelt:

## Maßnahmeverlaufsplan

Teilnehmer/in:

Abschließende Entwicklung und Beurteilung des Verlaufs anhand folgender Kriterien:

### 1. Motivation (Mitwirkung in Quantität und Qualität)

Falls keine zufriedenstellende Mitwirkung erreicht wurde: Welche erkennbaren Gründe gibt es dafür?

### 2. Berufsbezogene Kompetenzen

(Pünktlichkeit, Ausdauer, Konzentration, Genauigkeit, Selbstständigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, etc.):

### 3. Psychosoziale Situation im betrachteten Zeitraum

Fehltage:

Krankheitstage:

Wohnungsprobleme  keine  gering  groß

Schuldenprobleme  keine  gering  groß

Suchtprobleme  keine  gering  groß

Sonstiges:

### 4. Bewerbungsstrategie

### 5. Berufliche Perspektive

### 6. Arbeitsvermittlung

ja Datum  Arbeitgeber

nein

Praktikum Bereich/Betrieb:

Ergebnis:

Bemerkungen:

### 7. Ziele und Vereinbarungen

Problem/Thema	was ist zu tun	bis wann	wer (Kunde/Träger)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Bemerkungen:

Ort, Datum

Kunde/Träger

Kundin/Kunde

**Herausgeber und Redaktion:**  
Institut für soziale Arbeit e.V.  
Stadtstraße 20, 48149 Münster  
Tel: 02 51/925 36-0  
[www.isa-muenster.de](http://www.isa-muenster.de)

**Förderer:**  
Aktion Mensch e.V.;  
Bildungsträger der Modellregionen

**Bearbeitung:**  
Dr. Eva Christina Stuckstätte