



Bundesverband e.V.

Heinrich-Albertz-Haus  
Blücherstraße 62/63  
10961 Berlin

Tel. 030 26309-0  
Fax 030 26309-32599

E-Mail: [info@awo.org](mailto:info@awo.org)  
<http://www.awo.org>

## **Einfach weiter wie bisher? – Das wird nicht reichen!**

### **Anregungen zur Weiterentwicklung lokaler Gestaltungsansätze am Übergang Schule–Beruf**

#### **Ergebnisse eines Expert/–innengesprächs am 19. Januar 2010**

**zusammengefasst von Ragna Melzer und Lutz Wende**

Übergangsmangement – ob lokal oder regional angelegt – ist 'en vogue'. Bei genauerem Hinsehen entdeckt man eine Vielfalt lokal geprägter Ansätze und eine dementsprechend differenzierte Praxis. Ein einheitliches oder gar allgemeingültiges Konzept scheint es jedoch nicht zu geben.

Auf Einladung des Arbeiterwohlfahrt Bundesverbandes trafen sich am 19. Januar 2010 in Berlin Expertinnen und Experten der Praxis, Beratung und Forschung zu einer kritischen Zwischenbilanz aktueller Ansätze zur Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf. Dabei wurde insbesondere überprüft, inwieweit diese Ansätze zu einer nachhaltigen Verbesserung der Übergänge junger Menschen von der Schule in den Beruf beitragen, worin die Besonderheit der lokalen bzw. kommunalen Orientierung liegt und wie die Kooperation der unterschiedlichen Akteure erfolgreich gestaltet werden kann. Ausgehend von einem Thesenpapier erfolgte eine systematische Bestandsaufnahme, aus der sich im weiteren Verlauf konkrete Handlungsbedarfe ableiteten. In einer komplexen, ausgesprochen differenzierten und reflektierten Diskussion wurde sowohl die (Weiter–)Entwicklung des Konzepts 'Lokales Übergangsmangement' selbst als auch dessen Umsetzung in der Praxis erörtert.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Expert/–innengesprächs zusammenfassend dargestellt und dienen den Beteiligten sowie der interessierten Fachöffentlichkeit als Orientierung für ihr künftiges Engagement. Dabei erlauben sich die Autorin und der Autor die eine oder andere inhaltliche Zuspitzung – wohl wissend, dass sich dahinter durchaus komplexe und teilweise auch gegensätzliche Argumentationen verbergen.

Berlin, im März 2010



## Vorbemerkung

Es ist unstrittig, dass die erfolgreiche berufliche und soziale Integration junger Menschen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe nur durch das Zusammenwirken aller Beteiligten zu bewältigen ist. Dabei kommt der Gestaltung gelingender Übergänge von der Schule in den Beruf eine besondere Bedeutung zu. Ebenso unstrittig ist, dass trotz vielfältiger und intensiver Bemühungen eine wachsende Zahl junger Menschen mit den 'Standardangeboten' am Übergang Schule-Beruf nicht mehr im erforderlichen Maße erreicht wird und von dauerhafter (Selbst-)Ausgrenzung bedroht ist.

Auch über die Ursachen dieser Entwicklung besteht weitgehend Einigkeit: Während die duale Ausbildung seit Jahren keine ausreichende Anzahl an Ausbildungsplätzen bereitstellt, stiegen zugleich die (Qualifikations-)Anforderungen, so dass insbesondere Hauptschulabsolventinnen und Hauptschulabsolventen immer geringere Aussichten auf einen direkten Zugang zur dualen Ausbildung haben. Die Angebote der schulischen Berufsausbildung verbleiben quantitativ auf einem eher niedrigen Niveau.

Das so genannte Übergangssystem – also alle Angebote, die nicht zu einem anerkannten Ausbildungsabschluss führen – ist stark angewachsen und wird häufig wegen seiner vermeintlich mangelnden Effizienz und Praxisorientierung kritisiert. Nicht zuletzt behindert die Vielzahl der Angebote und Akteure den erfolgreichen Einstieg junger Menschen in den Beruf oftmals mehr, als dass sie ihn wirksam unterstützt.

Der daraus resultierende Handlungsbedarf, zu einer kohärenten und abgestimmten Ausrichtung der Angebote am Übergang Schule-Beruf zu gelangen, wird sehr wohl erkannt und durch das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements aufgegriffen. Dieses zielt auf eine systematische Bündelung und Entwicklung der lokalen Aktivitäten im Übergangsfeld Schule-Beruf und basiert auf der verbindlichen Kooperation relevanter Akteure. Es verspricht Überschaubarkeit, Transparenz und eine bewusste Gestaltung der Übergangswegen. Setzt man dieses Konzept konsequent um, verändern sich die Angebote in ihrer fachlichen und strukturellen Ausrichtung und werden letztlich durch ein neues Zusammenwirken der Akteure optimiert.

Der Aufbau und die Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements erfolgt in einem längerfristig angelegten Entwicklungsprozess, der sich sowohl aus der Praxis heraus (Bottom up) als auch durch eine konzeptionelle Schärfung (Top down) vollzieht. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer systematischen Reflexion, die institutionell zu initiieren und zu verankern ist.

Inzwischen ist das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements in der Theorie relativ gut entwickelt und wird von den beteiligten Akteuren als weitgehend konsistent wahrgenommen. Dennoch ist festzustellen, dass die wesentlichen Elemente des Lokalen Übergangsmanagements zwar abstrakt gut beschrieben sind, die praktisch-konzeptionellen Rahmenbedingungen für deren Umsetzung jedoch noch nicht ausreichend geklärt sind. In Folge dessen wächst mit der sich entwickelnden Praxis auch der konzeptionelle Klärungsbedarf, der wiederum in die Praxis zurückwirkt. Konzept und Praxis des Lokalen Übergangsmanagements bedingen sich gegenseitig und können eigentlich nicht getrennt voneinander diskutiert werden. Wenn dies im Folgenden dennoch geschieht, dient dies lediglich dem besseren Verständnis einer durchaus komplexen Thematik.

Nachfolgend werden wesentliche Entwicklungen in Bezug auf das Konzept (I.) und die Praxis (II.) des Lokalen Übergangsmanagements nachgezeichnet und daraus zentrale Anforderungen an deren Weiterentwicklung abgeleitet. Im Fazit (III.) werden die wichtigsten Forderungen zusammengefasst.

# **I. Das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements**

## **I. 1 Status Quo/ Bestandsaufnahme**

### **Übergangsmanagement vollzieht sich als lokal orientierter Entwicklungsprozess**

Als Ausgangspunkt dient die übergreifende und systematisierende Definition im Rahmen der Weinheimer Erklärung (2007): Übergangsmanagement bzw. Kommunale Koordinierung „...ist die kommunal verantwortete Bündelung und Abstimmung von Aktivitäten, die Herstellung von Transparenz und die Entwicklung und Anwendung gemeinsam vereinbarter Qualitätsstandards für den Bereich des Übergangs von der Schule in Beruf und Arbeitswelt“ (vgl. Weinheimer Initiative 2007). Dies meint mehr als einen fachlichen Informationsaustausch, sondern zielt auf die Sicherung der Rahmenbedingungen für einen gelingenden Übergang Schule–Beruf für alle jungen Menschen und erfordert einen gemeinsamen, zielgerichteten Arbeitsprozess aller beteiligten Akteure.

### **Lokales Übergangsmanagement impliziert eine doppelte Kohärenz**

Die doppelte Kohärenz bezieht sich auf die Entwicklung einer übergreifenden kohärenten fachlichen Strategie aller Akteure, die zugleich ein kohärentes Handlungsmodell dieser Akteure erfordert. Sowohl Strategie als auch Handlungsmodell basieren auf übergreifenden Integrationszielen sowie einem übergreifenden Planungs- und Entwicklungsgremium, in dem u.a. Schnittstellen und Übergabeformen vereinbart werden. Die beteiligten Akteure gehen verbindliche Kooperationsbeziehungen ein. Die vorhandenen Ressourcen werden zu einem lokalen Bildungs- und Übergangssystem – einschließlich dessen Managements – gebündelt.

### **Lokales Übergangsmanagement wirkt und gestaltet auf individueller und struktureller Ebene**

Übergangsmanagement umfasst zwei Komponenten, die beide erfüllt sein müssen und systematisch miteinander zu verknüpfen sind. Während die individuelle Übergangsbegleitung eine einzelfallbezogene Unterstützung im Übergang Schule–Beruf gewährleistet, umfasst das strukturelle Übergangsmanagement die Gestaltung und Steuerung aller Angebote von der Schule bis zum Einstieg in den Beruf.

### **Freie Träger übernehmen eine wichtige Funktion im Übergangsmanagement**

„Die bisherigen Ansätze eines Lokalen Übergangsmanagements konzentrieren sich vorrangig auf den Aspekt einer kommunalen Koordinierung und damit auf die Ebene lokaler Politik- und Verwaltungsgremien. Die Perspektive von freien Trägern und Wohlfahrtsverbänden als lokale Akteure im Übergang Schule–Beruf findet dabei wenig Beachtung, obwohl gerade sie einen wichtigen Beitrag zu Aufbau sowie zur Umsetzung eines Lokalen Übergangsmanagements leisten können.“ (vgl. AWO Bundesverband e.V. 2009, S. 10).

Unter Federführung des AWO Bundesverbandes wurde deshalb ein erweiterter Ansatz (vgl. ebd.) entwickelt, der auf die Gestaltungspotenziale freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement fokussiert. Demnach tragen die freien Träger als zivilgesellschaftliche und als unmittelbar mit den Jugendlichen agierende Akteure zur Ausgestaltung der kommunalen Daseinsfürsorge bei und sind aktiv in die Ausgestaltung der Übergangshilfen einzubeziehen. Weil es im Lokalen Übergangsmanagement immer auch um einen Ausgleich von marktorientierter, staatlicher und zivilgesellschaftlicher Steuerung bzw. Gestaltung geht, ist die Mitwirkung freier Träger zwingend erforderlich.

Für die freien Träger bedeutet dies, ihre (Dienstleistungs-)Angebote am Übergang Schule-Beruf künftig stärker an den vor Ort entwickelten Problemlösungsansätzen auszurichten und sich aktiv an der Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements zu beteiligen. Dazu müssen sie den engen Rahmen der Integrationslogiken des SGB II, SGB III bzw. SGB VIII verlassen und aktiv an der Entwicklung und Umsetzung eines übergreifenden, kohärenten fachlichen Konzeptes und eines gemeinsamen Handlungsmodells der beteiligten Akteure mitwirken. Damit wandelt sich die Rolle freier Träger im Lokalen Übergangsmanagement insofern, als dass neben der Tätigkeit als sozialer Dienstleister vor Ort auch die Rolle des sozialpolitischen Gestalters wahrzunehmen und auszufüllen ist.

### **Essentials des Konzepts 'Lokales Übergangsmanagement'**

Lokales Übergangsmanagement wird zwar mannigfaltig umgesetzt, dennoch lassen sich Essentials für ein wirkungsvolles Lokales Übergangsmanagement benennen. Sie leisten eine Orientierung, um die Entwicklungen bzw. die bewirkten Veränderungen im Übergangsgeschehen beurteilen zu können:

- das Einrichten von Netzwerken und die Einbindung aller relevanten lokalen Netzwerkpartner,
- die Übernahme der Verantwortung für das gemeinsame Agieren aller Akteure,
- das Vereinbaren von Regeln der Zusammenarbeit und der Gestaltung des Übergangs,
- das Formulieren von gemeinsamen Zielen und Umsetzungsstrategien,
- das Entwickeln kohärenter fachlicher Konzepte zur Gestaltung des Übergangsangebotes,
- das Entwickeln von Monitoring- und Controllingkonzepten und damit
- das Schaffen gemeinsamer Reflexionsformen zur Weiterentwicklung der lokalen Strategie am Übergang Schule-Beruf.

## **I. 2    Entwicklungsperspektiven und Handlungsbedarfe**

### **Lokales Übergangsmanagement ist in ein übergreifendes Konzept zur Gestaltung der Übergänge Schule-Beruf einzubinden**

Lokales Übergangsmanagement ist als wesentlicher Teilprozess eines übergreifenden Konzepts der lokalen Gestaltung von Übergängen zu verankern. Es ist auf eine systematische Verknüpfung von struktureller Gestaltung der Angebots- und Akteursstrukturen am Übergang Schule-Beruf sowie auf eine individuelle Übergangsbegleitung für eine, im jeweiligen lokalen Kontext näher zu definierende, Gruppe junger Menschen mit entsprechendem Unterstützungsbedarf auszurichten.

Eine solche Einbindung des Lokalen Übergangsmanagements in ein übergreifendes Bildungsverständnis ist Voraussetzung und Bezugsrahmen für die Gestaltung gelingender Übergänge. Dazu ist der Handlungsrahmen des Lokalen Übergangsmanagements zu konkretisieren und u.U. abzugrenzen. Es ist zu klären, wo und wann Ausgrenzungen entstehen, welche jungen Menschen in welchen Sozialräumen und in welcher Lebenssituation davon betroffen sind, welche Kriterien für die Auswahl und den Erfolg am Übergang Schule-Beruf formuliert werden und welche Akteure daran wie beteiligt sind. Auf dieser Basis ist ein fachlich kohärentes Konzept zu entwickeln, das die notwendigen Instrumente beinhaltet, entsprechende Ressourcen bereitstellt und die relevanten Akteure einbindet. Die hier beschriebene Einbettung wird in der Praxis jedoch oft vernachlässigt oder lediglich als vager Vernetzungsauftrag formuliert, was zu konzeptionellen und instrumentellen Verkürzungen führt.

Prinzipiell geht es deshalb um die Entwicklung einer gemeinsamen Idee der lokalen Akteure zur Gestaltung des gesamten Übergangs aller jungen Menschen von der Schule in den Beruf. Ein solch übergreifender Ansatz bezieht auch die angrenzenden, vor- und nachgelagerten Systeme (Schule/ Arbeitsmarkt) ein, da dort wesentliche Risikofaktoren des Scheiterns junger Menschen begründet liegen. So wirken sowohl im 'System Schule' als auch bei der Festlegung der Zugangskriterien zu einer Ausbildung übergreifende Ausgrenzungsmechanismen, die letztlich auch durch eine noch so geschickte, einzelfallbezogene Vermittlungsarbeit am Übergang Schule-Beruf nicht zu überwinden sind. Vor diesem Hintergrund ist die Aufwertung präventiver Ansätze im Kontext von Schule und Wirtschaft sinnvoll, sie wird jedoch das Lokale Übergangsmanagement an sich nicht überflüssig machen.

### **Leistungsfähigkeit und Grenzen des Übergangsmanagements sind realistisch zu bewerten**

Die Kommune ist der Ort, an dem die Probleme bei der beruflichen und sozialen Integration junger Menschen offenkundig werden und sich unmittelbar auf das Zusammenleben im Gemeinwesen auswirken. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Kommunen ein starkes Eigeninteresse haben, am Übergang Schule-Beruf aktiv zu werden. Ihre Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung dieser Übergänge sind jedoch aufgrund der vielfach restriktiven Rahmenbedingungen äußerst begrenzt. Dies betrifft insbesondere die Zuständigkeit der Länder für die Schulen, die zentrale Steuerung der Bundesagentur für Arbeit und der Grundsicherungsstellen, die Vielzahl der Bundes- und Landesprogramme und nicht zuletzt die wachsende Zahl von Pflichtaufgaben und die damit einhergehende prekäre finanzielle Situation vieler Kommunen. Durch diese eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten besteht die Gefahr, dass das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements entwertet wird und die ursprüngliche Reformidee zur leeren Hülle verkommt.

Deshalb sind die konkreten Handlungsmöglichkeiten vor Ort sowie die tatsächliche Leistungsfähigkeit und die Grenzen eines Lokalen Übergangsmanagements realistisch einschätzen und vor dem Hintergrund aktueller wirtschaftlicher, ordnungs- und haushaltspolitischer Entwicklungen gegebenenfalls neu zu bewerten.

Das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements wird durch das inflationäre Auflegen immer neuer (Bundes-/ Landes-)Programme bzw. deren zahlenmäßige Ausweitung vereinnahmt, ohne dass diese ihren damit verbundenen Entwicklungsauftrag tatsächlich wahrnehmen (können). Lokales Übergangsmanagement wird immer mehr als 'Allheilmittel' am Übergang Schule-Beruf 'verkauft', ohne die vor- und nachgelagerten Systeme (Schule/ Arbeitsmarkt) systematisch einzubeziehen. Dahinter liegt der implizit formulierte Anspruch, dass gesamtgesellschaftliche Probleme, wie das des Übergangs Schule-Beruf, lediglich durch ein professionelles Management und eine Konzentration auf die 'erste' bzw. 'zweite' Schwelle zu lösen sind. Dieser Ansatz muss in der Praxis scheitern, u.a. deshalb, weil eine derartige, managementorientierte Verkürzung des Übergangs Schule-Beruf bei einem wiederholten Misserfolg in eine individualisierende Stigmatisierung des Scheiterns umzuschlagen droht und diesem jungen Menschen ein eigentlich strukturell verursachtes Versagen individuell zuzuschreiben.

Nur wenn es gelingt, Lokales Übergangsmanagement konsequent mit der kommunalen Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik zu verknüpfen und diese im Blick auf die Gestaltung der Übergangsbedingungen weiter zu optimieren, kann dem unrealistischen Erwartungsdruck sowie einem einschränkend wirkenden Managementverständnis im Lokalen Übergangsmanagement entgegengewirkt werden.

## **Handlungslogiken der Akteure sind zu verknüpfen – partizipative Ansätze sind einzubeziehen**

Die Entwicklung fachlich kohärenter Konzepte wurde im Lokalen Übergangsmanagement bisher vorrangig unter strukturell-organisatorischen und weniger unter konzeptionell-pädagogischen Aspekten diskutiert. Beide bedingen sich jedoch gegenseitig und sind gemeinsam zu diskutieren. In einem systematischen Entwicklungsprozess müssen sich die Akteure ihre jeweils unterschiedlichen konzeptionellen Zugänge (insbesondere der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Jugendhilfeperspektive) bewusst machen und akzeptieren, mit möglichen Widersprüchen kreativ umgehen und in ein gemeinsames Verständnis der Gestaltung der Übergänge Schule-Beruf einbinden. Dieses Vorgehen würde weit über die 'formale' Einrichtung gemeinsamer Anlaufstellen von SGB VIII, II und III hinausgehen, soweit diese in ihrer Integrationstiefe über eine rein räumliche Zusammenlegung nicht hinaus kommen.

Bei der gemeinsamen Entwicklung fachlich kohärenter Konzepte durch die beteiligten Akteure sind die jungen Menschen wieder bzw. erstmalig als eigenverantwortliche Gestalter ihres Lebens ernst zu nehmen. Ihre konkrete Lebenssituation ist zum Ausgangspunkt aller Aktivitäten im Lokalen Übergangsmanagement zu machen, die letztlich zum eigenverantwortlichen Lernen beitragen und eine umfassende Entwicklung der jungen Menschen ermöglichen müssen. Auch die Eltern sind als wichtige Partner ihrer Kinder am Übergang Schule-Beruf stärker einzubeziehen.

Die drohende Diskrepanz zwischen einer arbeitsmarktpolitischen, managementorientierten Überformung des Lokalen Übergangsmanagements und dem emanzipatorischem Ansatz der Jugendhilfe und Bildung ist im Interesse der jungen Menschen aufzuheben. Dies erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und der Fachlichkeit der beteiligten Akteure und fordert auch die freien Träger der Jugendsozialarbeit heraus, ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit den jungen Menschen und ihren Familien in die Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements stärker einzubringen.

## **II. Die Praxis des Lokalen Übergangsmanagements**

### **II. 1. Status quo/ Bestandsaufnahme**

Die aktuelle Praxis des Lokalen Übergangsmanagements entwickelte sich aus unterschiedlichen Kontexten. So sind einige Ansätze, wie in den BMBF-Programmen 'Kompetenzagenturen' und 'Schulverweigerung – Die 2. Chance', dem Case Management entlehnt, andere sind in ein lokales Bildungsmanagement eingebettet, wie bspw. in den Kommunen Dortmund, Herten und Köln bzw. in den BMBF-Programmen 'Lernen vor Ort' und 'Perspektive Berufsabschluss/ Regionales Übergangsmanagement'. Andere Ansätze orientieren sich an der Gestaltung der Aktivitäten der Jugendberufshilfe, während wieder andere, weiterführende Ansätze, wie bspw. Bielefeld, Mainz, Stuttgart und Wiesbaden, auf eine institutionelle Verzahnung zielen und hierzu neue Vernetzungs-, Steuerungs- und Gestaltungsstrukturen entwickelten. Entsprechend dieser Hintergründe agieren einige Ansätze des Lokalen Übergangsmanagements vorrangig auf der Ebene der Verbesserung der einzelnen Übergangsleistungen während sich andere stärker auf die Gestaltung einer Gesamtstruktur konzentrieren (vgl. Kruse u.a. 2010, S. 41 ff). In der Praxis vermischen sich diese Dimensionen mehr oder weniger stark. Zudem können sich aufgrund aktueller Entwicklungsdynamiken vor Ort auch Veränderungen in den bisherigen Steuerungs- und Gestaltungsansätzen ergeben.

Die unterschiedlichen Ansätze zur Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements führen ebenso wie die Ungleichzeitigkeit in deren Umsetzung zu Problemen in der Praxis, die wie folgt umrissen werden können:

### **Die lokalen Entscheidungsspielräume am Übergang Schule–Beruf sind stark eingeschränkt**

Beim Aufbau eines Lokalen Übergangsmanagements sind neben fachlichen und organisationsbezogenen Problemen v.a. Struktur- und Steuerungsprobleme zu beobachten. Diese zeigen sich insbesondere in Bezug auf das Zusammenspiel von Grundsicherungsstellen und lokalen Arbeitsagenturen sowie nicht zuletzt durch die zu Beginn 2009 eingeführte Instrumentenreform im SGB II und SGB III (vgl. Sell 2008). Infolge dieser, bereits beschriebenen, restriktiven Rahmenbedingungen werden die Entscheidungen über die konkrete Ausgestaltung der Angebotsstruktur am Übergang Schule–Beruf oftmals nicht auf der lokalen Ebene getroffen, sondern sind vielmehr von der Entscheidungskompetenz bundeszentraler Institutionen abhängig. Dies schränkt die realen Entscheidungsspielräume vor Ort erheblich ein.

### **Die Heterogenität der Praxis führt zu eingeschränkter Übertragbarkeit lokaler Ansätze und zu einem allgemeinen Orientierungsdefizit**

In der Praxis werden ganz unterschiedliche Ansätze verfolgt, die sich in den verschiedenen fachlichen Kontexten der einzelnen Integrationslogiken (differenziert nach schulischer und beruflicher Bildung, Jugendhilfe oder Arbeitsmarkt- bzw. Ausbildungspolitik) bewegen. Dies erschwert eine kontinuierliche und konsistente Entwicklung eines übergreifenden Konzepts des Lokalen Übergangsmanagements.

Die derzeitige Praxis ist daher eher als ein vielfältiges Herantasten zu beschreiben (vgl. Kruse u.a. 2010). Dabei machen die Akteure vor Ort, je nach den spezifischen lokalen Bedingungen, sehr unterschiedliche Erfahrungen, die zudem nur bedingt in andere Regionen übertragbar sind. Generell bleibt festzuhalten, dass jede Kommune ihren eigenen Ansatz finden und diesen ihren eigenen Entwicklungsvoraussetzungen, Akteurskonstellationen und nicht zuletzt den lokalen Handlungsspielräumen anpassen muss. Bislang können sie dabei jedoch nur partiell von den Erfahrungen anderer profitieren. Auch die insgesamt noch nicht ausreichend qualifizierte fachliche Diskussion über Standards und Erfolgskriterien im Lokalen Übergangsmanagement trägt zum allgemeinen Orientierungsdefizit bei.

### **Die unterschiedlichen konzeptionellen Zugänge erschweren die Entwicklung einer übergreifenden fachlichen Strategie sowie eines kohärenten Handlungsmodells**

Eine weitere Ursache für den ins Stocken geratenen Prozess der Entwicklung eines kohärenten Gesamtkonzeptes liegt in den unterschiedlichen konzeptionellen Perspektiven der handelnden Akteure (Bildung/ Arbeitsmarkt/ Jugendhilfe). In der Praxis stehen diese oft unkoordiniert nebeneinander, werden miteinander vermengt, widersprechen sich, bestimmen aber das Handeln der verschiedenen Akteure nachhaltig. Zumeist werden die Zuständigkeiten, Maßnahmen und Erfolge am Übergang Schule–Beruf innerhalb der jeweiligen Handlungslogik definiert, so dass jedes System für sich erfolgreich agiert. Dennoch verläuft die mit dem Übergangsmanagement intendierte Entwicklung eines kohärenten Konzepts und 'systemübergreifender' Förderketten weiterhin suboptimal und auch die Gesamtsituation benachteiligter junger Menschen verbessert sich somit nicht.

### **Das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements wird auf die individuelle Übergangsbegleitung und die Vernetzung auf der Arbeitsebene reduziert**

In Folge der konzeptionellen und praktischen Entwicklungsprobleme wird Lokales Übergangsmanagement in der Praxis häufig auf ein spezifisches Angebot der individuellen Übergangsbegleitung reduziert und teilweise auch auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet. Dazu erfolgt eine intensive Vernetzung auf der Arbeitsebene, die für den einzelnen Jugendlichen durchaus positiv wirkt. Dieses Vorgehen führt jedoch zu einer starken konzeptionellen Verkürzung des Übergangsmanagements, das sich dann lediglich als sozialarbeiterische Dienstleistung mit entsprechenden Managementtechniken auf der Arbeitsebene definiert.

Die dem Lokalen Übergangsmanagement eigentlich innewohnende Gestaltungsdimension bleibt weitgehend unberücksichtigt. Dies ist umso problematischer, als dass das Konzept des Lokalen Übergangsmanagements mehr meint als eine sozialarbeiterische Überformung eines umfassenden Betreuungs- bzw. Begleitungsansatzes und solche individuellen Lösungen weder zu den notwendigen Veränderungen in der lokalen Akteurs- und Angebotsstruktur noch zur Verständigung auf eine gemeinsame konzeptionelle Ausrichtung führen.

### **Die fachlichen Ansprüche des Lokalen Übergangsmanagements werden durch eine technokratische Umsetzung und ein frühzeitiges Mainstreaming unterlaufen**

Die konzeptionelle Verkürzung des Lokalen Übergangsmanagement führt dazu, dass sowohl die restriktiven Rahmenbedingungen vor Ort wie auch die Bedeutung, Zielsetzung und Wirksamkeit der lokal entwickelten Ansätze immer weniger beachtet werden. Die damit verbundenen Risiken – wie bspw. die Verstärkung von Partikularismen und Lokalismen und die Re-Kommunalisierung sozialer Ungleichheit bei gleichzeitiger Überforderung der belasteten Kommunen – werden dabei stillschweigend übersehen. Dennoch bleibt die Forderung nach einer – wie auch immer begründeten „Wirksamkeit“ – unabhängig vom jeweiligen lokalen Ansatz bestehen und erhöht den Druck auf die lokalen Akteure.

Darüber hinaus forcieren insbesondere die Bundes- und Landesprogramme ein Mainstreaming, welches die sich gerade entwickelnden lokalen Ansätze sehr früh zu 'Leuchttürmen' kürt, ohne dass deren Möglichkeiten bereits vollständig erfasst und bewertet werden (können). Der damit verbundene Erfolgsdruck führt in den lokalen Ansätzen selbst, aber auch bei den begleitenden Instanzen zu einer nur noch legitimatorischen Beurteilung der Praxis und lässt deren reflexive Begleitung und Entwicklung sowie eine konzeptionelle Schärfung des Lokalen Übergangsmanagements weitgehend unberücksichtigt. Prinzipiell bleibt aber der Anspruch bestehen, die ursprünglichen und durchaus hohen konzeptionellen Anforderungen an ein Lokales Übergangsmanagement weiterhin aufrecht zu halten und an einer spezifischen Weiterentwicklung der Praxis und deren kritischen Reflexion festzuhalten.

## **II. 2 Entwicklungsperspektiven und Handlungsbedarfe**

Die künftigen Anforderungen an die Praxis des Lokalen Übergangsmanagements werden im Folgenden erläutert und beziehen sich v.a. auf:

- das Verhältnis von lokalen Gestaltungsmöglichkeiten vs. zentralen Rahmensetzungen,
- die Verknüpfung von konzeptioneller und praktischer Entwicklung, v.a. im Blick auf die Herstellung konzeptioneller und rechtlicher Kohärenz, die Überwindung der Fixierung auf die erste und zweite Schwelle sowie den sozialpolitischen Gestaltungsauftrag und
- die Vernetzung als attraktive Form der Kooperation lokaler Akteure.

### **Das Verhältnis dezentraler Gestaltungskompetenz und zentraler Rahmensetzung ist zu klären**

Lokales Übergangsmanagement bewegt sich im Spannungsverhältnis von realen kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten und zentralen Rahmensetzungen. Dieses kann weder zu Gunsten des einen noch des anderen Pols aufgelöst werden. Beide haben ihre Berechtigung, erzeugen jedoch in ihrer praktischen Anwendung erhebliche Diskrepanzen.

So geht der eine Pol vom Prinzip der Subsidiarität aus und plädiert für eine weitgehende kommunale Verantwortungsübernahme und Gestaltungskompetenz. Da sich die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten junger Menschen im lokalen Raum – geprägt durch die dort bestehenden Handlungsmöglichkeiten – realisieren, ist in dieser Argumentation die Kommune der Garant für die örtliche Ausgestaltung des Übergangs Schule-Beruf. Allerdings zeigen insbesondere die Beispiele aus der Jugendhilfe, dass hierzu die politische



Verantwortung zu übernehmen ist und dies mit entsprechenden Ressourcen und Aktivitäten vor Ort zu verknüpfen ist. Demgegenüber fokussiert der andere Pol auf die Gewährleistung gleichwertiger Lebensbedingungen, die insbesondere durch übergreifende Gesetzgebung und Ressourcenverteilung herzustellen sind.

Die - teilweise geforderte und als Ideallösung dargestellte - konsequente Kommunalisierung der Arbeitsmarktpolitik würde voraussichtlich viele Kommunen überfordern und soziale Ungleichheit verschärfen. Unter den gegebenen gesetzlichen Regelungen bedarf es deshalb eher stärkerer Aktivitäten der Länder, um zwischen lokalen Handlungs- und notwendigen zentralen Steuerungsanforderungen auszugleichen. Andererseits darf das Argument der Gewährleistung gleichwertiger Lebensbedingungen nicht dazu dienen, durch allzu kleinteilige Vorgaben das Prinzip der Subsidiarität zu Lasten der kommunalen Seite auszuhebeln. Die damit verbundenen Probleme zeigen u.a. die Erfahrungen mit dem Steuerungsanspruch der Bundesagentur für Arbeit, der zwar durch ihre Finanzierungsverantwortung in weiten Teilen gerechtfertigt ist, der aber zugleich durch strikte Vorgaben kreative und innovative Konzepte zur Gestaltung des Übergangs vor Ort verhindert.

Das hier beschriebene Spannungsverhältnis kann aus fachlicher Sicht nicht aufgelöst werden, da die dahinter liegende Föderalismus-Debatte zwar im Rahmen des Lokalen Übergangsmanagements zu Tage tritt und erheblichen Einfluss auf dessen weitere Entwicklung hat, aus diesem Kontext heraus aber nicht entschieden werden kann.

Perspektivisch ist das Verhältnis von zentraler Rahmensetzung und lokaler Gestaltungskompetenz unter den gegebenen gesetzgeberischen Rahmenbedingungen am Übergang Schule-Beruf neu auszuloten. Nach Auffassung der Autorin/ des Autors braucht es soviel kommunalen Gestaltungsspielraum wie möglich, während gleichzeitig zentrale Verantwortlichkeiten für den Rahmen beibehalten werden müssen. Dies klingt zwar zuerst nach einem formalen Kompromiss, verweist aber letztlich auf die dahinter liegende Frage nach der bestmöglichen Gestaltung des Übergangs Schule-Beruf, die nur durch die Kooperation der Akteure vor Ort und deren Einbettung in die lokale fachpolitische Diskussion wirksam zu bearbeiten ist.

### **Lokales Übergangsmanagement braucht konzeptionelle und rechtliche Kohärenz**

Die Vielfalt der Lebensbedingungen, die auch und gerade am Übergang Schule-Beruf zu berücksichtigen sind, spiegelt sich derzeit in verschiedenen gesetzlichen Regelungen und Zuständigkeiten wieder, die teils historisch bedingt und teils fachlich begründet sind. Dabei wurde die 'Lebensrealität' jedes einzelnen jungen Menschen formal in die 'Korsetts' der verschiedenen Sozialgesetzbücher (II, III VIII) gezwängt, ohne dadurch eine flexible, der individuellen Lebenssituation angemessene Unterstützung gewährleisten zu können. Die Probleme am Übergang Schule-Beruf sind jedoch mehrdimensional und damit nicht durch ein einzelnes Gesetz bzw. eine einzelne Unterstützungsleistung der jeweiligen Institution zu lösen. Da die institutionellen Akteure am Übergang Schule-Beruf inhaltlich und zeitlich nur begrenzt zuständig sind, wächst nicht nur die Zahl der zu definierenden Schnittstellen, sondern auch die Zahl der Netzwerke, die an diesen Schnittstellen agieren. Dies wiederum erhöht die Unübersichtlichkeit und Komplexität des Übergangsgeschehens, führt zu erheblichen Reibungsverlusten bei zugleich eingeschränkten bzw. fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten und findet seinen unrühmlichen Ausdruck in den Aktivitäten der am Übergang Schule-Beruf konkurrierenden Bundesministerien.

Vor diesem Hintergrund werden immer wieder Forderungen nach der Überwindung der gesetzlichen Zuständigkeiten und der damit verbundenen institutionellen Versäulung erhoben. Aber ist es wirklich sinnvoll, die Komplexität der Lebenslagen junger Menschen und die vielfältigen Leistungen am Übergang Schule-Beruf in einem einzigen Gesetz und damit in einer Zuständigkeit zu bündeln? Und würden durch eine solche Regelung automatisch alle Probleme und Entwicklungsbedarfe beim Aufbau eines Lokalen Übergangsmanagements gelöst werden?

Letztlich muss sich ein kohärentes Konzept am Übergang Schule-Beruf nicht an gesetzlich abstrakt festgelegten Zuständigkeiten sondern an den tatsächlichen jugend- bzw. integrationspezifischen Problemlagen und den konkreten Unterstützungsbedarfen orientieren. Dazu sind institutionenübergreifende Lösungsansätze zu entwickeln, die die bestmögliche Unterstützung für den einzelnen Jugendlichen gewährleisten.

Ein solcher umfassender Ansatz kann jedoch nur auf Basis der tatsächlichen Leistungsfähigkeit im lokalen Sozialraum entwickelt werden und ist durch Koordination, Kooperation und Vernetzung umzusetzen. Deshalb plädieren wir für eine qualifizierte, lokal ausgehandelte Kooperation aller Beteiligten und die gemeinsame Entwicklung eines kohärenten Unterstützungskonzeptes, das auf einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme in der Kommune basiert.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist die Qualität der Kooperation und Vernetzung der lokalen Akteure deutlich zu verbessern, denn schon jetzt wäre mehr Kooperation möglich als tatsächlich praktiziert wird. In den Sozialgesetzbüchern I, II, III, VIII und X gibt es bereits Vorgaben zur Kooperation, die ernst zu nehmen und mit Leben zu füllen sind. Dazu sind insbesondere die Zuständigkeiten klar zu bestimmen, eine tragfähige Arbeitsteilung zu vereinbaren und entsprechende Schnittstellen festzulegen bzw. zu überprüfen.

In der Praxis werden die vorhandenen Schnittstellen zwischen SGB II und SGB III in Bezug auf die Kooperation und Abstimmung der Unterstützungsleistungen zur beruflichen Integration junger Menschen bereits angegangen. Etwas komplexer gestaltet sich deren Schnittstelle zum SGB VIII. Obwohl gerade die Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit über geeignete Ansätze für eine ganzheitliche Integration junger Menschen verfügen, bedarf es erhöhter Anstrengungen, um diese mit dem bestehenden Unterstützungsangebot von SGB II und SGB III zu verknüpfen und dabei die jeweils spezifischen Leistungsfähigkeiten von SGB VIII, II und III zu berücksichtigen. Für einen lokal verorteten und dort koordinierten Unterstützungsansatz kann eine Klarstellung der Zuständigkeiten in den Sozialgesetzbüchern II, III und VIII, die eine verbindliche Regelung der Arbeitsteilung, Kooperationsformen sowie definierter Schnittstellen herstellt, durchaus hilfreich sein. Sie wird und kann jedoch die Akteure nicht von der Verantwortung entbinden, die kohärenten Handlungskonzepte und Unterstützungsformen immer wieder neu zu entwickeln und zu überprüfen.

### **Die Entwicklung der Praxis ist unter Einbeziehung der sozialpolitischen Gestaltungspotenziale voranzubringen**

Anknüpfend an die beschriebenen Anforderungen an die Rahmenbedingungen und die konzeptionelle Weiterentwicklung des Lokalen Übergangsmangements geht es hier um das Ausloten der praktischen Handlungsmöglichkeiten vor Ort. Es ist davon auszugehen, dass sich die Übergänge und deren Verläufe nur konkret, also unter den jeweiligen Bedingungen vor Ort optimal gestalten lassen. Dazu sind – unter der besonderen Berücksichtigung der individuellen Übergangsverläufe – die institutionellen Grenzen zwischen als auch innerhalb der einzelgesetzlichen Regulierungen zu überwinden bzw. tendenziell auszuweiten.

In diesem Sinne zielt Lokales Übergangsmangement auf eine aktive sozialpolitische Gestaltung, in der die Handlungsspielräume der Kommunen systematisch zu nutzen und zu erweitern sind. Bundes- / Landprogramme können diesen Prozess unterstützen, indem sie einen Rahmen für diese Entwicklungen bereitstellen. Ein solcher Gestaltungsanspruch erfordert jedoch auch eine neue Qualität in der Entwicklung kohärenter Konzepte, die die unterschiedlichen konzeptionellen Zugänge und die teilweise konträren Handlungslogiken akzeptiert, mit den jeweiligen Widersprüchen aktiv umgeht und die Entscheidung, wann welche Logik am geeignetsten ist, zielorientiert trifft. Darüber hinaus sind übergreifende, jederzeit abrufbare und flexibel zusammensetzbare lokale Kooperationsstrukturen zu etablieren. Damit weist dieser Ansatz über gemeinsame Anlaufstellen hinaus, soweit diese in ihrer Integrationstiefe über die rein räumliche Zusammenlegung nicht hinaus kommen. Vor diesem Hintergrund sind auch die Träger und Einrichtungen der Jugendsozialarbeit stärker gefordert, ihre Doppelrolle des Gestalters und Dienstleisters im Lokalen Übergangsmangement wahrzunehmen.

## **Die Fixierung auf die Schwellen und den unmittelbaren Übergangserfolg ist zu überwinden**

Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse (u.a. Pisa, IGLU) belegen, dass Übergänge durch bestimmte Kriterien determiniert sind, die nicht im Übergang selbst begründet sind. Diese Kriterien liegen sowohl im 'Vorher', d.h. in der sozialen und sozialräumlichen Herkunft und entsprechenden Bildungszuweisungen als auch im „Nachher“, also in den Kriterien für erfolgreiche oder nicht-erfolgreiche Zugänge zu Bildung, Ausbildung und Beruf. Letzteres gilt v.a. für junge Menschen mit Migrationshintergrund, die bei gleichen schulischen Leistungen deutlich schlechtere Zugänge zum Ausbildungssystem erlangen. Um die Aufnahmefähigkeit der ausbildenden Unternehmen sowie des öffentlichen Dienstes zu erhöhen, wurden bspw. durch das – inzwischen bundesweit adaptierte – ‚Hamburger Hauptschulmodell‘ sowie die Kampagne ‚Berlin braucht dich!‘ neue Lösungswege und Kooperationsformen entwickelt und erfolgreich umgesetzt.

Eine enge Fokussierung bzw. Reduzierung des Übergangsmangements auf die institutionellen Schwellen des Übergangs führt in der Praxis zur Illusion, dass allein ein geschicktes 'matching' strukturelle Schranken überwinden könne. Dadurch werden letztlich neue Ausgrenzungen und Stigmatisierungen der einzelnen jungen Menschen erzeugt. Das teilweise absehbare Scheitern an den Übergängen soll nun durch verstärkte Anstrengungen des jungen Menschen selbst kompensiert werden – was in letzter Konsequenz zu einer weiteren Überregulierung des Übergangsgeschehens führt. Auch das schnelle Mainstreaming befördert eine solche konzeptionelle Verkürzung und eine entsprechend technokratische Umsetzung des Lokalen Übergangsmangements. Zudem unterstützt nicht jedes der vielfältigen Programme am Übergang Schule–Beruf die Ansätze des umfassenden Konzepts des Lokalen Übergangsmangements und konterkariert dies, weil es deren komplexes Bedingungsgefüge nicht berücksichtigt. Nicht zu letzt besteht die Gefahr, dass vor dem Hintergrund leerer kommunaler Kassen der Druck auf Wirksamkeit und Legitimierung der Aktivitäten steigt. Auch hier ist vor der Gefahr eines Abkippen in eine technokratische Umsetzung zu warnen, die Creaming und Ausgrenzung unter der Hand verstärken.

## **Die Kooperation und Vernetzung ist zu qualifizieren – Die Zuständigkeiten sind zu klären**

Hier geht es um die Frage, ob Netzwerkarbeit eine eigene Qualität bzw. Bedeutung für die Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf hat oder ob sie lediglich als Krücke dient und damit lediglich unklare Zuständigkeitsregelungen aufzufangen versucht. In der Praxis wird dem Netzwerkansatz eine große Bedeutung für die übergreifende Gestaltung des Übergangs Schule–Beruf zugeschrieben. Damit geht die Vorstellung einher, dass dort eine Kooperation auf gleicher Augenhöhe, mit gleicher Verantwortungswahrnehmung und Rücknahme organisationsspezifischer Interessen stattfindet. Im Idealfall könnten die, mit den eingeschränkten kommunalen Gestaltungsmöglichkeiten verbundenen, restriktiven Rahmenbedingungen ausgeglichen und vor Ort gemeinsame Lösungen für die Gestaltung des Überganges Schule–Beruf entwickelt und umgesetzt werden.

Hier ist kritisch zu hinterfragen, ob diese hohen Erwartungen nicht eine Überforderung der realen Möglichkeiten lokaler Netzwerkarbeit darstellt und die dafür notwendigen Voraussetzungen außer Acht lässt. Zu diesen zählen v.a. ein klarer Auftrag bzw. Arbeitsgegenstand, abgestimmte Verfahrensweisen sowie ein professionelles Management. Nur wenn die Arbeit im Netzwerk für alle Beteiligten Sinn hat und Nutzen verspricht, können die Akteure Verantwortung übernehmen. Dabei müssen sie sich über die spezifischen Entstehungs- und Gestaltungsbedingungen im Klaren sein und sich bewusst machen, dass das Netzwerk nicht alle bestehenden Abstimmungsstrukturen aufhebt. Netzwerkarbeit erfolgt am effektivsten bei klarer und umfassender kommunaler Zuständigkeit, die eine Einbeziehung Dritter nicht ausschließt, sondern regelmäßig nahe legt. Nicht zuletzt muss im Netzwerk auch Raum zur Reflexion der eigenen Arbeit sein, damit es selbst aus seinen Arbeitsprozessen lernen und sich weiter entwickeln kann.

Die bestehende Praxis wird diesen Ansprüchen kaum gerecht. Häufig ist nur eine einzelfallbezogene Kooperation auf der Arbeitsebene und weniger eine strukturelle, verbindlich vereinbarte Vernetzung zu beobachten. Die einzelfallbezogene Kooperation ist im ersten Schritt durchaus sinnvoll, darüber hinaus ist jedoch eine kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit und ihrer Rahmenbedingungen anzustreben, die durch eine institutionelle Vernetzung und Einbeziehung anderer Akteure eine neue Qualität des Aushandelns ermöglicht. Hierzu bedarf es eines professionellen Netzwerkmanagements.

### III. Fazit

1. Lokales Übergangsmanagement hat einen sozialpolitischen Gestaltungsanspruch, der den Übergang junger Menschen von der Schule in den Beruf optimiert und damit die Bildungs- und Erwerbsintegration junger Menschen insgesamt verbessert. Es basiert auf einem übergreifenden Verständnis der Gestaltung der Übergänge Schule-Beruf und erfordert eine lokale Koordinierung und Verantwortungsübernahme.
2. Lokales Übergangsmanagement umfasst die systematische Verknüpfung von struktureller Gestaltung der Angebots- und Akteurskonstellationen am Übergang Schule-Beruf und individueller Übergangsbegleitung. Dabei ist ganz konkret und je nach den tatsächlichen Bedingungen vor Ort zu klären, wo und für welche Zielgruppen der Übergang risikoreich verläuft bzw. gefährdet ist, wo Ausgrenzung entsteht, welche Sozialräume davon besonders betroffen sind, in welchen Lebenssituationen sich die Betroffenen befinden, welche Akteure beteiligt sind und nicht zuletzt, welche Kriterien für Auswahl und Erfolg oder eben Ausgrenzung und Misserfolg am Übergang Schule-Beruf gelten. Entsprechend dieser Klärung ist ein Unterstützungsbedarf zu konstatieren und entsprechende Unterstützungsangebote zu etablieren.
3. Der Aufbau und die Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements ist ein gemeinsamer, fortdauernder und zyklisch angelegter Entwicklungsprozess der beteiligten Akteure, der an den konkreten lokalen Entwicklungsrhythmen und -fortschritten auszurichten ist. Häufig bedarf es hier einem Mehr an Qualität und Langsamkeit in der Debatte. Die regelmäßige, reflexiv angelegte Evaluation der Übergangsgestaltung ist institutionell zu verankern.
4. Aufbau und Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements vollzieht sich über die Entwicklung einer gemeinsamen Idee der lokalen Akteure zur Gestaltung des gesamten Übergangs junger Menschen von der Schule in den Beruf und erfolgt sowohl 'top down' als auch 'bottom up'. Dieser übergreifende Ansatz bezieht auch die angrenzenden, vor- und nachgelagerten Systeme der Bildung und des Arbeitsmarkts einbezieht. Es sind Entwicklungspartnerschaften zu organisieren, in denen institutionelle und zivilgesellschaftliche Akteure sowie die Unternehmen der Wirtschaft zusammenwirken und dabei eine neue Qualität der Zusammenarbeit und des Aushandelns entwickeln. Damit verbindet sich auch die Aufforderung an die Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsverbände zur aktiven Mitgestaltung.
5. Lokales Übergangsmanagement geht davon aus, dass die individuelle Entwicklung junger Menschen nicht an institutionellen Grenzen scheitern darf, sondern dass die Übergänge von der Schule in den Beruf gemeinsam zu gestalten ist. Dazu sind eine lokal ausgehandelte Kooperation der Akteure sowie die gemeinsame Entwicklung eines kohärenten, die Grenzen der einzelnen Institutionen überwindenden, Gestaltungskonzeptes notwendig. Dies wiederum bedingt eine Arbeitsteilung, die die Stärken und Schwächen der einzelnen Perspektiven und die daraus entstehenden Widersprüche akzeptiert und die Unterstützung danach organisiert, welches Angebot das Sinnvollste für die einzelnen jungen Menschen ist.
6. Der Aufbau funktionierender Kooperationsstrukturen am Übergang Schule-Beruf setzt ein professionelles Netzwerkmanagement voraus. Es bedarf eines eindeutigen Auftrags bzw. eines klar formulierten Arbeitsgegenstandes, verbindlicher Verfahrensweisen sowie eindeutiger Steuerungsformen. Auch wenn Netzwerke oftmals unterhalb der Entscheidungsebenen agieren und keine der bestehenden institutionellen Abstimmungsgremien ersetzen, können sie den Aufbau und die Gestaltung des Lokalen Übergangsmanagements wirksam unterstützen. Darüber hinaus ist eine klarere Regelung der Aufgaben, Zuständigkeiten und der Kooperation in den Sozialgesetzbüchern erforderlich.

7. Lokales Übergangsmanagement muss den gesamten Übergang Schule–Beruf in den Blick nehmen und darf sich nicht nur auf die unmittelbaren 'Schwellen' konzentrieren. Die Risikofaktoren für den Erfolg bzw. das Scheitern am Übergang Schule–Beruf liegen ursächlich in den vor- und nachgelagerten Systemen begründet. Der häufig enge Fokus der aktuellen Bundes-/ Landesprogramme auf die institutionellen Schwellen des Übergangs konterkarieren den umfassenden Ansatz des Lokalen Übergangsmanagements und ignoriert das komplexe Bedingungsgefüge am Übergang Schule–Beruf. In der Praxis führt dies zur Überregulierung, technokratisch–manageriell ausgerichteten Umsetzung, konzeptionellen Verkürzung und 'falschen' Versagenszuschreibungen. Letztlich wird so neue Ausgrenzung erzeugt und eine 'falsche' Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik verstärkt. Andererseits reicht auch die alleinige Konzentration auf präventive Ansätze im Kontext von Schule und Wirtschaft nicht aus, um dauerhaft den unterschwellig wirkenden Ausgrenzungsmechanismen zu begegnen. Präventive Ansätze sind sinnvoll und notwendig, aber sie machen Übergangsmanagement im oben genannten Sinne nicht überflüssig.
8. Übergangsmanagement ist inzwischen Gegenstand vieler Programme von Bund, Ländern, Stiftungen u.a., die massiv in die Entwicklungen vor Ort eingreifen. Allerdings ist eine allein räumliche und zahlenmäßige Ausweitung dieser Programme nicht Erfolg versprechend, wenn dadurch nicht auch die notwendigen konzeptionellen, strukturellen und auf die Praxis gerichtete Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse aktiv einbezogen und unterstützt werden. Damit diese Programme ihre Potentiale zur Weiterentwicklung am Übergang Schule–Beruf ausschöpfen können, ist bei deren Entwicklung und Umsetzung an die hier beschriebene aktuelle Fachdebatte anzuknüpfen. Diese Anforderung an die Programmbegleitung bzw. –steuerung weist über eine reine Beobachtung und Dokumentation der Praxis hinaus und zielt darauf ab, mit dem Übergangsmanagement verbundenen strukturverändernden Auftrag umzusetzen. Perspektivisch ist die fachlich–konzeptionelle Diskussion auch programmübergreifend zu führen. Dazu sind auch auf dieser Ebene Netzwerkstrukturen zu etablieren, um gemeinsame Lernprozesse zu ermöglichen.
9. Lokales Übergangsmanagement unterliegt denselben Rationalisierungsprozessen wie andere Bereiche der Sozialen Arbeit. Daher muss die hier eingeforderte Entwicklungsdiskussion auch Kernfragen der Sozialen Arbeit, wie z.B. die nach der individuelle Perspektive, ihrem spezifischen Entwicklungs- und Reflexionsanspruch und dessen Einbettung in sozialpolitische Gestaltungsprozesse einbeziehen. Aus fachlicher Sicht sind insbesondere Fragen des Managements, der Qualitätsentwicklung, der Netzwerkarbeit, der Wirksamkeit sowie der Professionalisierung weiterzuentwickeln und an bereits begonnene Diskurse anzubinden. bzw. gegenseitig in Austausch zu bringen. Insofern wird die Debatte zum Lokalen Übergangsmanagement künftig wesentlich differenzierter und komplexer zu führen sein.

## Literatur

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (2009): Zwischen Schule und Arbeitswelt – Freie Träger im Lokalen Übergangsmanagement. Arbeitshilfe zur strategischen Positionierung freier Träger im Kontext eines lokalen Übergangsmanagements (2009). Schriftenreihe Theorie und Praxis 2009, Berlin

Kruse, Wilfried u.a. (2010): Jugend: von der Schule in die Arbeitswelt. Kapitel 3 „Kommunalen Koordinierung im lokalen Übergangsmanagement: Konzepte und Beispiele“. Stuttgart

Sell, Stefan (2008): Die schiefe Ebene der Standardisierung und Zentralisierung – Argumente gegen einen Systemwechsel im SGB II durch den Gesetzentwurf zur Neuausrichtung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente und alternative Lösungsansätze. Expertise für die LAG Arbeit Hessen. In: Remagener Beiträge zur aktuellen Sozialpolitik 03–2008, Remagen.

Weinheimer Initiative (2007): Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung. Weinheim.