BEAUFTRAGT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

INBAS GmbH

Elisabeth Aram, Bianca Lenz
Gabriele Schünemann, Erwin Seyfried

Evaluation der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“

Abschlussbericht

Reihe Wissenschaft und Forschung, Band 2

Impressum

Der vorliegende Evaluationsbericht wurde im Rahmen des Auftrags Evaluierung der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ im Rahmen des BMBF-Programms „Perspektive Berufsabschluss“ erstellt. Auftraggeber war das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union kofinanziert. Der europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Die Evaluierung wurde durchgeführt von

INBAS Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main
Tel.: 069 27224-0
Fax: 069 27224-30
E-Mail: inbas@inbas.com
Internet: http://www.inbas.com

in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Erwin Seyfried, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Projektleitung: Dr. Elisabeth Aram, Joachim Winter

Autorinnen und Autoren: Dr. Elisabeth Aram (Ansprechpartnerin)
Bianca Lenz
Gabriele Schünemann
Prof. Dr. Erwin Seyfried (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnd.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-932428-73-9

© 2014 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH Offenbach am Main

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 6

Tabellenverzeichnis 6

1 Einleitung 7

2 Problemstellungen im Übergang Schule – Beruf 9

2.1 Förderbedürftige Jugendliche im Übergang Schule – Beruf 9

2.2 Fördermaßnahmen im Übergangsbereich Schule – Beruf 11

2.3 Herausforderungen für die regionalen Akteure 13

3 Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ und die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ 14

4 Theoretischer Rahmen der Evaluation 17

4.1 Das idealtypische Modell eines Regionalen Übergangsmanagements 18

4.1.1 Ziele und Rahmenbedingungen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ 19

4.1.2 Idealtypisches Modell eines Regionalen Übergangsmanagements 20

4.1.3 Spezifika des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ 22

4.2 Der Governance-Ansatz 23

4.3 Das Hypothesenmodell eines Regionalen Übergangsmanagements 27

5 Evaluationsdesign und Datengrundlage 30

5.1 Methodische Vorgehensweise und Instrumente 30

5.2 Datengrundlage 32

5.3 Auswertungen 33

Quantitative Analysen 33

Qualitative Analysen 33

6 Ergebnisse der Evaluation 35

6.1 Merkmale der Zusammenarbeit 35

6.2 Zielerreichung der Projekte 36

6.2.1 Ziele und Teilziele und ihr Erreichungsgrad aus Sicht der Projekte, der Kooperationspartner sowie der Fachkräfte 36

6.2.2 Ziele des Operationellen Programms 41

6.2.3 Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme 44

6.3 Nachhaltige Strukturveränderungsprozesse und Etablierung des RÜM 47

6.3.1 Strukturveränderungsprozesse zum Ende der Förderung 47

© INBAS GmbH 2014

6.3.2 Strukturveränderungsprozesse: Das RÜM ein Jahr nach Ende der Förderung 50
6.4 Governance im Übergangsmanagement – Fallbeispiele 53
Governance-Form: Hierarchie 54
Governance-Form: Verhandlung 54
Governance-Form: Gemeinschaft 54
Governance-Form: Netzwerk 55
Governance-Form: Wettbewerb 55
6.5 Gender und Cultural Mainstreaming 56
Exkurs: Beispiel guter Praxis 59
Fallbeispiel „Regionales Übergangsmanagement Schule – Beruf Stadt Laatzen“ 59
6.6 Öffentlichkeitsarbeit 60
6.6.1 Öffentlichkeitsarbeit der Projekte 60
6.6.2 Bekanntheit des Programms und der Förderinitiative 62
6.7 Wirkungen der Begleitprojekte 65
6.8 Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements 67
6.8.1 Förderliche und hinderliche Faktoren für eine Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme 67
6.8.2 Bedingungsgefüge eines Regionalen Übergangsmanagements 69
6.9 Regionales Übergangsmanagement: Aktuelle Trends in Deutschland 76
6.9.1 Ansätze regionaler Koordinierung in Deutschland 76
6.9.2 Rahmenbedingungen für eine effektive regionale Koordinierung 81
7 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen 83
Ausgangslage, Programm und Evaluation 83
Merkmale der Zusammenarbeit und Zielerreichung der Projekte 84
Nachhaltige Strukturveränderungsprozesse und Etablierung des RÜM 85
Gender und Cultural Mainstreaming 86
Öffentlichkeitsarbeit 86
Öffentlichkeitsarbeit der Projekte 86
Bekanntheit des Programms 87
Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements 87
Förderliche und hinderliche Faktoren für eine Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme 87
Bedingungsgefüge eines Regionalen Übergangsmanagements 88
8 Literaturverzeichnis 91

© INBAS GmbH 2014

9 Anhang **94**

9.1 Zeitstrahl zu den Befragungen im Rahmen der Evaluation **95**

9.2 Übersicht zu den Befragungen: Adressaten, Themen, Zeitpunkte **96**

Abkürzungsverzeichnis **98**

© INBAS GmbH 2014

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Entwicklungen der Anfängerzahlen in den Bildungsgängen des Übergangsbereich 11
Abbildung 2 Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements – Hypothesenmodell 29
Abbildung 3 Zeitstrahl zu den Befragungen 30
Abbildung 4 Bewertung der Ziele der RÜM aus Sicht der Kooperationspartner 39
Abbildung 5 Bewertung der Ziele der RÜM aus Sicht der Fachkräfte in den Regionen 40
Abbildung 6 Bewertung der Teilziele der RÜM aus Sicht der Fachkräfte in den Regionen 41
Abbildung 7 Einflussfaktoren des Übergangsbereichs 42
Abbildung 8 Datengrundlagen zur Analyse der Übergangswege Jugendlicher in der Region 46
Abbildung 9 Entwicklung der Chancengleichheit von Zielgruppen im Übergang Schule – Beruf aus Sicht der Kooperationspartner im Vergleich zu 2008 58
Abbildung 10 Verbesserungen Chancengleichheit von Zielgruppen im Übergang Schule – Beruf aus Sicht der Kooperationspartner durch die Arbeit im Projekt RÜM 58
Abbildung 11 Bekanntheit des Programms und der Förderinitiative 62
Abbildung 12 Bekanntheitsgrad der Programm-Homepage 63
Abbildung 14 Bewertung der Programm-Homepage 64
Abbildung 15 Bekanntheitsgrad der Begleitprojekte bei den Projekten der FR1 66
Abbildung 16 Typen im Regionalen Übergangsmanagement: Zentrale Merkmale der Typenbildung 79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Governance-Formen 26
Tabelle 2 Selbstbewertung der Erreichungsgrade der beiden Förderrunden für verschiedene Ziele 37
Tabelle 3 Zielerreichungsgrad der Teilziele aus Sicht der Projekte 38
Tabelle 4 Entwicklung des Anteils der Jüngeren an den Arbeitslosen 43
Tabelle 5 Verbesserung der Kooperationsintensität aus Sicht der Kooperationspartner 43
Tabelle 6 Nutzen der Kooperation und Vernetzung aus Sicht der Kooperationspartner 44
Tabelle 7 Bekanntheit des Begleitprojekts MOZAIK und seine Aufgaben sowie Ziele 66
Tabelle 8 Weitere Merkmale zur Charakterisierung der Typen 80
Tabelle 9 Clusterverteilung der Netzwerktypen 80
Tabelle 10 Bewertung zur Relevanz verschiedener Merkmale für eine effektive regionale Koordinierung des Übergangs Schule – Beruf 82

© INBAS GmbH 2014

1 Einleitung

Der Übergang von der Schule in Ausbildung und Arbeit stellt nach wie vor eine wichtige Schwelle im Lebenslauf junger Menschen dar. Obwohl die Zahl der junger Menschen, die nicht in den Beruf, sondern in das sogenannte Übergangsystem einmünden, nicht zuletzt aufgrund demografischer Entwicklungen rückläufig ist, kann davon ausgegangen werden, dass eine Gruppe von rund 180.000 jungen Menschen auch in Zukunft Angebote im Übergang Schule – Beruf wahrnehmen wird. Dabei hat die Unübersichtlichkeit infolge der Vielfalt und der Vielzahl von Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen, durchgeführt und finanziert von den verschiedensten Akteuren, nicht nur bei jungen Menschen beispielsweise zu vergleichsweise langen Verweilzeiten geführt, auch Praxis, Politik und Wissenschaft sehen einen dringenden Änderungsbedarf in diesem Handlungsfeld. Infolgedessen engagierten sich in den vergangen Jahren nicht nur verschiedene Akteure auf Bundesebene, auch auf Länderebene und in den Kommunen sind eine Vielzahl an Aktivitäten, Programmen und Initiativen angestoßen und umgesetzt worden.[1]

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hatte als einer der zentralen Akteure auf Bundesebene im Rahmen der Qualifizierungsinitiative „Aufstieg durch Bildung“ der Bundesregierung im Jahr 2008 das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ mit der Förderinitiative 1 „Regionales Übergangsmanagement“ (RÜM) und Förderinitiative 2 „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“[2] als Reaktion auf diese Unübersichtlichkeit aufgelegt.

Das vom Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanzierte Programm hatte das Ziel, den Anteil von Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Berufsabschluss zu reduzieren. Dabei bestand die Hauptzielstellung der Förderinitiative 1 darin, die hierfür nötigen strukturellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu verbessern, indem beispielsweise Transparenz und Kohärenz hinsichtlich der Maßnahmen hergestellt werden sollten. In zwei Förderrunden der Förderinitiative 1 wurden insgesamt 55 Projekte gefördert. BMBF und ESF stellten für die Förderung der Projekte in der Förderinitiative 1 insgesamt 33,5 Millionen Euro bereit. Zwei Begleitprojekte wurden gefördert: Eines unterstützte die Einbindung der Migrantenorganisationen, das andere erstellte eine Expertise zur Platzierung der beruflichen Bildung in türkischsprachigen Medien. Zusätzlich wurden die Projekte vom Deutschen Jugendinstitut bzw. vom Projektträger im DLR wissenschaftlich und fachlich begleitet.

Das BMBF hat im Oktober 2010 die Evaluation des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ differenziert für die beiden Förderinitiativen für den Zeitraum von März 2011 bis Mai 2014 ausgeschrieben. Das Erkenntnisinteresse der Evaluation der Förderinitiative 1 zielte insbesondere auf die Überprüfung der Zielerreichung und der Wirkungen ab, um auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen für weiterführende bildungspolitische Maßnahmen zu erarbeiten. Zudem sollten die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit untersucht werden.

---

[1] Neben den politischen Akteuren, wie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, engagier(t)en sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales über die Agentur für Arbeit. Darüber hinaus bringen sich Sozialpartner wie die Bertelsmann Stiftung, der Deutsche Verein, die BAG Jugendsozialarbeit oder die Weinheimer Initiative mit verschiedenen Ansätzen und Papieren ein. Vor diesem Hintergrund überrascht die Vielzahl an Publikationen zum Übergang Schule – Beruf aus Praxis, Politik und Wissenschaft auch nicht (vgl. dazu z B. Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit 2011, Deutscher Verein 2011, Positionspapiere der Weinheim Initiative unter www.weinheimer-initiative.de [Stand 16.06.2014], Fürst 2010).

[2] Im Folgenden wird nicht mehr auf die Förderinitiative 2 eingegangen, da diese nicht Gegenstand der Evaluation war.

© INBAS GmbH 2014

Mit der Evaluation des Regionalen Übergangsmanagements wurde das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS GmbH) beauftragt.

Der Abschlussbericht gliedert sich in sechs Abschnitte:

In Abschnitt 2 erfolgt die Darstellung der zentralen Problemstellungen im Übergang Schule – Beruf, wobei zunächst Zahlen und Fakten wiedergegeben werden und daraus die Herausforderungen, denen Akteure gegenüberstehen, dargestellt werden.

In Abschnitt 3 wird das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ mit dem Schwerpunkt Regionales Übergangsmanagement beschrieben.

Im vierten Abschnitt – dem theoretischen Rahmen – wird das erarbeitete idealtypische Modell gefolgt vom Governance-Ansatz dargestellt, um diese beiden Zugänge in ein Hypothesenmodell eines Regionalen Übergangsmanagements zu überführen und integrieren.

In Abschnitt 5 werden das Design sowie die Datengrundlage der Evaluation dargestellt.

Abschnitt 6 enthält die wesentlichen Ergebnisse zur Zusammenarbeit, Zielerreichung und Strukturveränderungen einerseits sowie Trends in Deutschland, Gender und Cultural Mainstreaming, Öffentlichkeitsarbeit, Wirkungen der Begleitprojekte sowie die Gelingensbedingungen andererseits.

Im letzten Abschnitt werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst und Empfehlungen auf Ebene der Projekte sowie der Steuerung abgeleitet.

Hiermit legt die Evaluation den Abschlussbericht vor.

© INBAS GmbH 2014

2 Problemstellungen im Übergang Schule – Beruf

Die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ bewegte sich im Spannungsbogen einer doppelten Zielsetzung: Zum einen sollte durch die geförderten Projekte der Anteil Jugendlicher und junger Erwachsenen ohne beruflichen Abschluss gesenkt und deren Eingliederung in den Arbeitsmarkt verbessert werden; zum anderen wurden mit der Initiative – zur dauerhaften Sicherung des ersten Zwecks – strukturelle Weiterentwicklungen im Bereich des Übergangs zwischen dem schulischen Bildungssystem und dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt angestrebt. Im folgenden Abschnitt werden Ausgangslagen und Problemstellungen skizziert, die Anlass der Förderinitiative waren und die von den geförderten Projekten zur Erreichung der genannten Zielsetzungen bearbeitet werden müssen bzw. mussten.[3]

2.1 Förderbedürftige Jugendliche im Übergang Schule – Beruf

Die Entstehung, der Ausbau und die aktuelle Komplexität des förderpolitischen Übergangsbereichs zwischen Schul- und Beschäftigungssystem sind wesentlich auf zwei Gründe zurückzuführen. Vor dem Hintergrund gestiegener Qualifikationsanforderungen in den Betrieben verfügt eine beträchtliche Anzahl Jugendlicher nicht über die erforderlichen Voraussetzungen für den Übergang in eine Ausbildung; insbesondere Schulabbrecherinnen und Schulabbrecher sowie Jugendliche mit geringem Qualifikationsniveau benötigen noch individuelle Förderung und vielfältige Unterstützung, bevor sie eine berufliche Ausbildung aufnehmen können. Nicht von ungefähr sind es vor allem Jugendliche mit Hauptschulabschluss sowie ausländische Jugendliche bzw. Jugendliche mit Migrationshintergrund, die in die Maßnahmen des Übergangsbereichs einmünden (Bildungsberichterstattung 2012, 7). Im Jahr 2012 betrug der Anteil ausländischer Jugendlicher 17,2 % (Berufsbildungsbericht 2014, 39). Junge Frauen waren mit einem Anteil von 41,5 % etwas seltener als junge Männer (58,5 %) unter den Personen vertreten, die in 2013 eine Maßnahme des Übergangsbereichs begannen (ebd., 39).

In den Übergangsmaßnahmen sind aber auch Jugendliche vertreten, die eigentlich über die notwendigen qualifikatorischen Voraussetzungen zur Aufnahme einer Ausbildung verfügen. Der kleinere Teil dieser Gruppe kann aufgrund nicht abgeschlossener beruflicher Orientierung noch keine gesicherte Berufswahlentscheidung treffen; dem größeren Teil bleibt ein direkter Übergang von der Schule in die Berufsausbildung primär aus Gründen des Mangels an Ausbildungsplätzen verwehrt, sodass die Teilnahme an qualifizierenden Übergangsmaßnahmen von diesen Jugendlichen häufig zur Überbrückung genutzt wird.

Wie die bisherigen Ergebnisse der Übergangsmaßnahmen zeigen, gelingt einem Großteil der Jugendlichen im Anschluss an die Maßnahmen durchaus der Eintritt in eine reguläre Ausbildung; auch werden die Maßnahmen von den teilnehmenden Jugendlichen überwiegend positiv bewertet (Bericht 2009). Allerdings schaffen es immerhin 31 % der Teilnehmer/innen auch nach mehreren Jahren nicht, aus den Übergangsmaßnahmen in eine reguläre Ausbildung zu wechseln (ebd., 12): Sie besuchen weitere Maßnahmen, sind arbeitslos, jobben oder bleiben aus privaten Grün-

[3] Da die eigentliche Förderung ausgelaufen ist, wird der Abschlussbericht in der Regel in der Vergangenheitsform verfasst. Da Problemlagen weiterhin bestehen und an einigen Standorten die Strukturen fortgeführt werden, wird an ausgewählten Stellen auch der Tempus der Gegenwart genutzt.

© INBAS GmbH 2014

den zu Hause (BIBB Datenreport 2013, 110). Dabei sind die Aussichten auf einen betrieblichen Ausbildungsplatz für junge Frauen deutlich geringer als für junge Männer (ebd., 107).

Allerdings ist in den letzten Jahren die Zahl der Jugendlichen, die ihren Wunsch nach direkter Aufnahme einer beruflichen Ausbildung realisieren konnte, aufgrund der demografischen Entwicklung stark angestiegen.[4] Mit dem Rückgang der Schulabgängerzahlen haben die Betriebe ihre Ansprüche an die berufliche Eignung und Ausbildungsreife der Jugendlichen senken müssen: Die Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze hat 2013 mit 33.534 einen neuen Höchststand erreicht (Berufsbildungsbericht 2014, 12). Trotz fortbestehender sektoraler und regionaler Disparitäten lässt der zunehmende Wettbewerb der Betriebe um Nachwuchskräfte – mit Ausnahme von jungen Menschen mit individuellen und sozialen Beeinträchtigungen (vgl. Christe 2014) – die Chancen der aktuellen Schulabgänger auf unmittelbaren Zugang zu einem Ausbildungsplatz deutlich wachsen. Diese Entwicklung schlägt sich auch in den Teilnehmendenzahlen für den Übergangsbereich deutlich nieder. Während im Jahr 2005 noch 417.600 Jugendliche in die Maßnahmen des Übergangsbereichs einmündeten, sind die Anfängerzahlen seither kontinuierlich gesunken; lag im Jahr 2008 die Zahl der Eintritte noch bei 359.000 Jugendlichen (Bildungsbericht 2013, 30f.), so wurde mit 257.600 eintretenden Jugendlichen im Jahr 2013 ein neuer Tiefstand erreicht (Bildungsbericht 2014).[5]

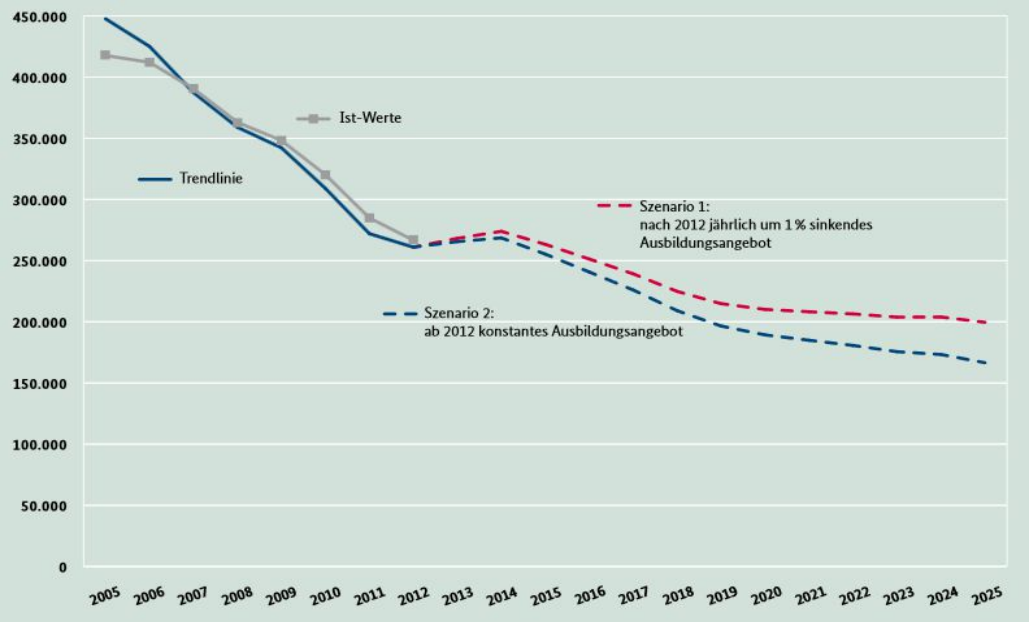
Wie Langfristprognosen des BIBB zeigen, ist mit einem weiteren Rückgang der Teilnehmerzahlen an den Maßnahmen im Übergangsbereich zu rechnen. Danach kann bis 2025 ein weiteres Absinken auf etwa 200.000 Eintritte, im günstigen Fall, bei konstant bleibendem Ausbildungsangebot sogar auf etwa 167.000 Anfänger erwartet werden (vgl. Abb. 1).

[4] Es werden zwar Anstiege bei den unversorgten Bewerberinnen und Bewerbern durch die BA verzeichnet (Berufsbildungsbericht 2014), diese sind jedoch auf doppelte Abschlussklassen zurückzuführen.

[5] Im Jahr 2013 begannen 257.600 junge Menschen ein Bildungsprogramm im Übergangsbereich, um durch den Erwerb beruflicher Grundkenntnisse oder durch das Nachholen eines Haupt- oder Realschulabschlusses ihre Chancen auf einen Ausbildungsplatz zu verbessern. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) ging damit die Zahl der Anfängerinnen und Anfänger im Übergangsbereich gegenüber 2012 um 0,8 % zurück. Die stärksten Rückgänge im Übergangsbereich verbuchten die Einstiegsqualifizierung (- 9,2 % auf 11.300 Personen) und die berufsvorbereitenden Bildungsgänge der Bundesagentur für Arbeit (- 7,4 % auf 47.500 Personen). 49.900 Personen (- 4,2 %) begannen einen Bildungsgang an Berufsfachschulen, um einen allgemeinbildenden Abschluss der Sekundarstufe I zu erwerben. Dagegen nahm die Zahl der Anfängerinnen und Anfänger in berufsvorbereitenden Programmen um 5,3 % auf 81.500 zu.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 1 Entwicklungen der Anfängerzahlen in den Bildungsgängen des Übergangsbereich (bis 2012 Ist-Zahlen, ab 2013 Prognose, Berufsbildungsbericht 2013, 31)



Allerdings zeigt die Prognose des BIBB zum Übergangsbereich auch, dass ein vollständiger Abbau des Übergangsbereichs selbst unter günstigster Ausbildungsmarktentwicklung unrealistisch ist. Bedingt durch den demografischen Wandel wird die Anzahl Jugendlicher im Übergangsbereich in Zukunft zwar kleiner werden, doch stärker als bisher werden sich dort die schwierigen Fälle mit erhöhtem Förderbedarf konzentrieren. Der Anteil der Jugendlichen, die nur deshalb in Maßnahmen des Übergangsbereichs einmünden, weil sie keinen Ausbildungsplatz finden, obwohl sie über die notwendige Ausbildungsreife und berufliche Eignung verfügen und prinzipiell vermittelbar sind, wird kleiner werden. Die größte Gruppe wird sich in Zukunft aus Jugendlichen rekrutieren, die noch nicht ausbildungsreif sind, also der eigentlichen Zielgruppe des Übergangsbereichs, die individuelle Unterstützung und vorbereitende Qualifizierung braucht, um den Einstieg in eine berufliche Ausbildung zu schaffen. Dazu werden weiterhin insbesondere die Schulabbrecherinnen und -abbrecher gehören, deren Quote (gemessen am Anteil der 18–24-Jährigen ohne Schulabschluss) von 2006 bis 2012 von 8,6 % auf 5.9 % gesunken ist (vgl. Berufsbildungsbericht 2014). Aufgrund der zunehmenden Konzentration von Jugendlichen mit hohem Förderbedarf im Übergangsbereich Schule – Beruf ist Folgendes abzusehen: Das strukturelle Ziel der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“, Transparenz herzustellen und ein kohärentes, aufeinander abgestimmtes Förder- und Qualifizierungsangebot zu entwickeln, wird nicht weniger wichtig, sondern nimmt an Bedeutung zu.

2.2 Fördermaßnahmen im Übergangsbereich Schule – Beruf

Eigentlich können Jugendliche zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung eine recht breite und vielfältige Palette von Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen des Bundes und der Länder in Anspruch nehmen, doch aufgrund unterschiedlicher Zuständigkeiten und rechtlicher Voraussetzungen existieren diese Maßnahmen zum großen Teil unverbunden

© INBAS GmbH 2014

nebeneinander.[6] Trotz hoher finanzieller Aufwendungen führen fehlende Transparenz und mangelnde Kohärenz der Angebote dazu, dass häufiger gerade Jugendlichen mit hohem Förderbedarf nicht die Unterstützung zukommt, die sie für ihren beruflichen Weg benötigen, aber auch junge Menschen mit Schulabschluss im Übergang Schule – Beruf an Maßnahmen teilnehmen, die ihre Chancen am Ausbildungsmarkt nicht verbessern.

Die Leistungen im Übergangsbereich basieren auf unterschiedlichen gesetzlichen Grundlagen; sie werden von den Agenturen für Arbeit im Bereich der Arbeitsförderung (SGB III), den Jobcentern im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II), den Trägern der Jugendhilfe (SGB VIII) sowie – auf der Grundlage der entsprechenden Schulgesetze – von berufsbildenden Schulen der Länder erbracht. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören u. a. die Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB) der Bundesagentur für Arbeit sowie die Berufsbildungsangebote an berufsbildenden Schulen, die nicht zu anerkannten Ausbildungsabschlüssen führen (Berufsvorbereitungsjahr, Berufsbildungsgrundjahr, einjährige Berufsfachschulen), aber teilweise auf eine Ausbildung angerechnet werden können.

Neben den gesetzlichen Regelinstrumenten zur Gewährung von Leistungen gibt es im Übergangsbereich Schule – Beruf verschiedene Bundes- und Landesprogramme, die verschiedentlich aus Mitteln der europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert sind. Darüber hinaus kommen vor Ort teilweise noch kommunale Mittel z. B. der Wirtschaftsförderung oder Zuwendungen von Stiftungen und privaten Geldgebern für diese Zwecke zum Einsatz (vgl. Henry-Huthmacher & Hoffmann: 2011, 36 sowie für eine systematische Übersicht über die Länder- und Bundesprogramme: BMBF 2009).

Selbst für Experten ist es schwierig, sich einen Überblick über das vorhandene Maßnahmeangebot zu verschaffen; tatsächlich handelt es sich um ein kaum zu durchschauendes und „oft kaum aufeinander abgestimmtes Gefüge zahlreicher Einzelmaßnahmen und Förderprogramme, die in der Regel nicht vernetzt sind“ (Werner et al. 2008, 318f. BMBF 2009, BIBB 2014). Solange weder ein kohärentes Konzept noch integrierende Grundlagen vorliegen, ist das vorhandene Maßnahmebündel nur bedingt geeignet, die funktionale Aufgabe eines „Übergangssystems“ effektiv zu erfüllen, das diese Bezeichnung verdiente.[7]

„Viele Reformansätze – wenig Transparenz“ lautet die Diagnose der Autorengruppe BIBB & Bertelsmann Stiftung (2011) zur politischen Gestaltung des Überganggeschehens. Allerdings haben seither einige Bundesländer durchaus versucht, „Übergänge mit System“ zu implementieren; als Beispiele für solche programmatischen Ansätze ist insbesondere auf Nordrhein-Westfalen, Hamburg und neuerdings auch Baden-Württemberg zu verweisen. Anknüpfend an diese Entwicklungen in den Ländern ist auch ein Ansatz zur Verzahnung der verschiedenen Programme und Aktivitäten für den Übergangsbereich auf Bundes- und Landesebene unternommen worden: Mit der Initiative „Bildungsketten“ sollen die verschiedenen Angebote in einer Kette zusammengeführt, aufeinander abgestimmt und in ein schlüssiges förderpolitisches Gesamtkonzept überführt werden. Bilaterale Bund-Länder-Vereinbarungen zur flächendeckenden Verankerung von Bildungsketten im Regelsystem wurden mit den Ländern Hessen, Thüringen, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen abgeschlossen (Bildungsbericht 2013, 46). Weitere Bundesaktivitäten, die

[6] Vgl. z. B. zur Übersicht über die auf Bundes- und Länderebene vorhanden Maßnahmen das vom BMBF herausgegebene „Gutachten zur Systematisierung der Fördersysteme, -instrumente und -maßnahmen in der beruflichen Benachteiligtenförderung“ aus dem Jahr 2009, welches weiterhin einen guten Überblick über die Aktivitäten vermittelt. Band 3 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bonn, Berlin 2009.

[7] Vgl. zur Diskussion des Systembegriffs Abschnitt 4.

© INBAS GmbH 2014

ebenfalls auf die Gestaltung der Schnittstellen zwischen SGB II, III und VIII abzielen, sind die Aktivitäten des BMAS bzw. der Agenturen für Arbeit in „Jugend und Beruf“[8].

2.3 Herausforderungen für die regionalen Akteure

Solange das vorhandene Bündel an Maßnahmen nicht konsequent geordnet und die Schaffung eines kohärenten förderpolitischen Systems von Bund und Ländern für den Übergangsbereich nicht flächendeckend realisiert ist, besteht für die regionalen Akteure eine der zentralen Herausforderungen weiter darin, sich einen Überblick über die Vielfalt der unterschiedlichen Maßnahmen des Bundes, der Länder und Kommunen und der damit einhergehenden unterschiedlichen förderpolitischen Zuständigkeiten zu verschaffen, Schnittstellen zu identifizieren, Anschlüsse sicherzustellen und ihre Aktivitäten vor Ort aufeinander abzustimmen.

Weitere zentrale Problemstellungen ergeben sich für das regionale Übergangsmanagement in der Abstimmung der vorhandenen Fördermaßnahmen im Übergangsbereich mit den Bedarfen von Jugendlichen am Übergang von der Schule in den Beruf.

Um den Übergang von Jugendlichen reibungsloser zu gestalten und individuelle Passagen bedarfsorientiert zu organisieren, fehlt es nicht nur an Überblick und Transparenz über die Vielzahl der Angebote, sondern auch an regionalspezifischen verlässlichen Datengrundlagen über die kurz-, mittel- und längerfristigen Förder- und Unterstützungsbedarfe jugendlicher Schulabgängerinnen und -abgänger, seien dies Gymnasiastinnen oder Gymnasiasten mit allgemeinem beruflichem Orientierungsbedarf oder Jugendliche mit individuellen und sozialen Beeinträchtigungen sowie auch die zu erwartenden Bedarfe für die einzelnen Teilzielgruppen.

Um die Effektivität der Förderung zu steigern, um Transparenz in der Angebots- und Nachfragesituation herzustellen und eine bedarfsgerechte langfristige Planung des Übergangsgeschehens zu ermöglichen, braucht es die Zusammenarbeit und Koordination der für die Implementierung der Maßnahmen relevanten Akteure; zuvorderst sind hier die Einrichtungen der kommunalen Selbstverwaltung, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Kammern, Träger der Jugendhilfe und die Schulvertretung auf Landesebene, Schulamt bzw. Schulträger sowie, unter Einbezug der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Betriebe und ggf. Bildungsträger zu nennen.

Damit stellt sich für die im Rahmen der Förderinitiative geförderten Projekte die Frage, wie das regionale Übergangsmanagement konkret verfasst sein sollte, um die im Übergangsbereich tätigen eigenständigen Akteure wirkungsvoll zu koordinieren, ihre Aktionen zu systematisieren, aufeinander abzustimmen und weiterzuentwickeln. Doch bevor nun der theoretische Rahmen aufgespannt wird, in dem sich das Übergangsmanagement bewegen kann, erfolgt die Darstellung der Rahmenbedingungen des Förderprogramms „Perspektive Berufsabschluss“, welches auf der Wahrnehmung der oben beschriebenen Handlungsbedarfe basierte.

[8] Unter die Initiative „Jugend und Beruf" fällt auch der Ansatz der Jugendberufsagenturen. In Jugendberufsagenturen werden trägerübergreifend die Bedarfslagen der Jugendlichen erfasst und, es wird ein strukturierter Überblick über Angebote erarbeitet, um sie stärker aufeinander zu beziehen und bedarfsgerecht zu entwickeln.

© INBAS GmbH 2014

3 Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ und die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“

Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ verfolgte als wesentlichstes Ziel die nachhaltige Senkung des Anteils von Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne beruflichen Abschluss durch das „Verhindern von Brüchen im Bereich der Systemübergänge“ (BMBF 2008). Angestrebt wurde „eine effektivere zielgruppenbezogene Förderung im Sinne einer strukturellen Weiterentwicklung“.

Diesem zentralen Ziel untergeordnet waren die folgenden Teilziele:

- Stärkung der betrieblichen Orientierung,
- individuelle bedarfsgerechte Förderung,
- Verbesserung der Aus- und Weiterbildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Dabei wurde unter „Regionalem Übergangsmanagement“ im Sinne des Programms „eine räumliche Konzentration von unterschiedlichen interagierenden Akteuren, deren gemeinsames Ziel es ist, durch Kooperation und Bündelung ihrer Potenziale bestmögliche Qualifizierung von Jugendlichen mit Förderbedarf am Übergang Schule in Ausbildung zu erreichen und so langfristig die Zahl Jugendlicher ohne Berufsabschluss deutlich zu senken. Akteure eines solchen Netzwerkes sind vor allem die oben genannten Institutionen, also Einrichtungen der kommunalen Selbstverwaltung, allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, Betriebe, Kammern, Träger der Arbeitsförderung, Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende u. a.“ (ebd.). Zielgruppe des Förderprogramms waren in erster Linie Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, „z. B. lernbeeinträchtigte Jugendliche, sozial benachteiligte Jugendliche, Jugendliche ohne Hauptschulabschluss, Migrantinnen und Migranten“ (ebd.). Gleichwohl hatten die Projekte einen erweiterten Fokus. Sie nahmen im Kontext der Fachkräftesicherung auch Schülerinnen und Schüler mit mittlerem Schulabschluss oder Abitur in den Blick.

Für die Arbeit der Projekte formulierten die Förderrichtlinien der beiden Förderrunden zum Teil gleiche, zum Teil unterschiedliche Ziele, Voraussetzungen und Vorgaben. Gemeinsam war beiden Förderrunden das Ziel, das Regionale Übergangsmanagement zur besseren Förderung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf aufzubauen, zu entwickeln bzw. zu optimieren. Erreicht werden sollte dies durch

- die Kooperation der Akteure zur Steigerung der Effektivität in der Förderung und zur Erreichung von Transparenz in der regionalen Beratungs- und Angebotsstruktur,
- die Steigerung der regionalen Kohärenz und der Effektivität bedarfsorientierter Förderangebote und Instrumente des Übergangsmanagements unter Berücksichtigung der Berufswahlprozesse,[9]
- die Stärkung regionaler Gestaltungsmöglichkeiten für die Integration von Jugendlichen mit Förderbedarf (ebd.).

[9] Demzufolge zielte das Programm nicht allein auf Angebote im Übergang Schule – Beruf ab; vielmehr fokussierte das Regionale Übergangsmanagement auch auf präventive Angebote der Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen.

© INBAS GmbH 2014

Dabei hatte die berufliche Förderung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund einen hohen Stellenwert. Es sollten dazu beispielsweise Migrantenselbstorganisationen, Elternorganisationen und Jugendmigrationsdienste einbezogen werden. Spezifische Ziele der zweiten Förderrunde umfassten die Steigerung der Effektivität bedarfsorientierter Förderangebote unter Berücksichtigung vorhandener Qualitätsstandards beim Einsatz der Instrumente des Übergangsmanagements – zum Beispiel in den Bereichen Kompetenzfeststellung und Kompetenzentwicklung, gender- und kultursensible Berufswahlprozesse. Zudem sollte die Stärkung regionaler Gestaltungsmöglichkeiten für die Integration von Jugendlichen mit Förderbedarf unter verantwortlicher Beteiligung der kommunalen Verwaltungsspitze stattfinden, und es sollten Aktivitäten zur Schaffung eines auf Dauer angelegten, regional übergreifenden sowie strukturierten Übergangssystems mit verbindlichen Verfahrensstandards stattfinden.[10]

Wissenschaftlich begleitet wurden nur die Projekte der ersten Förderrunde durch das Deutsche Jugendinstitut e. V. in München/Halle (DJI); die fachliche Programmsteuerung und die Administrierung der Projektförderung erfolgte über den Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) bzw. das BMBF. Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war im Wesentlichen die Beratung der Vorhaben mit der Intention der Entwicklung von Umsetzungsstrategien, die Unterstützung der Vorhaben bei der Zielerreichung und die Berücksichtigung des Gender wie auch Cultural Mainstreamings sowie die bundesweite Vernetzung der Vorhaben. Als formative Evaluation hatte die wissenschaftliche Begleitung zudem die Aufgabe der Sicherung der Verallgemeinerbarkeit und des Transfers von Ansätzen sowie die Unterstützung der Vorhaben bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien (PT-DLR 2010, 2).

Zusätzlich zu diesen allen Vorhaben zur Verfügung stehenden Begleitstrukturen hatte die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ zwei weitere Begleitprojekte. Durch das Begleitprojekt „Mit MigrantInnen für MigrantInnen“[11] sollte in acht Regionen[12] „das Empowerment von Migrantinnen und Migranten und ihren Organisationen an den regionalen Netzwerken durch Bündelung des Selbsthilfepotenzials der Migrantenorganisationen (MO) gestärkt werden. Ziel ist es, MO als gleichberechtigte Partner für die Netzwerkarbeit in den Vorhaben zu gewinnen“ (A. a. O., 4.). Im zweiten Begleitprojekt „Ausbildungsförderung in der türkischen Community durch bessere Einbeziehung von Ethnomedien“ wurde eine Expertise erstellt, die „differenziert darlegt, wie das Thema duale Ausbildung in der türkischen Medienlandschaft in Deutschland bisher verankert ist und mittels welcher Strategien Ausbildung eine größere Beachtung in der Berichtserstattung finden kann“ (ebd.).[13]

Von Mai 2008 bis März 2012 wurden in der ersten Förderrunde 27 Vorhaben für maximal vier Jahre gefördert.[14] Für die meisten dieser Vorhaben wurden Anträge von Kommunen bzw. von einer Volkshochschule und einem Bildungszentrum im Auftrag von Kommunen eingereicht.[15] Ein Antrag wurde von einem als von der Kommune beliehenen Träger eingereicht. In der zweiten Förderrunde wurden Vorhaben ausschließlich durch Kommunen beantragt und 28 davon zur Förderung ausgewählt (PT-DLR 2010, 3). Diese liefen vom September 2010 bis Oktober 2013

[10] Für die Spezifizierung und Hierarchisierung der Ziele siehe Abschnitt 4.1 das idealtypische Modell.

[11] Träger des Begleitprojektes ist MOZAIK gGmbH für Interkulturelle Bildungs- und Beratungsangebote mbH in Bielefeld.

[12] Schwerin, Darmstadt, Kiel, Marburg, Dortmund, Bielefeld, Saarbrücken (2 Projekte), Leipzig (2 Projekte).

[13] Durchführende Institution war das Zentrum für Türkeistudien und Integrationsforschung (ZfTI).

[14] In Einzelfällen wurde die Laufzeit der Projekte kostenneutral verlängert.

[15] http://www.perspektive-berufsabschluss.de/de/120.php [26.10.2010].

© INBAS GmbH 2014

(ebd.). Die Fördersumme der Förderinitiative 1 umfasste insgesamt rund 33,5 Millionen Euro, wobei Projekte der Förderrunde 1 im Durchschnitt mit rund 686.000 Euro, die Projekte der Förderrunde 2 mit rund 509.000 Euro gefördert wurden. Die kleinste Förderung umfasste rund 205.000 Euro, die größte rund 975.000 Euro.

© INBAS GmbH 2014

4 Theoretischer Rahmen der Evaluation

Angesichts der oben beschriebenen Herausforderungen und Handlungsbedarfe und der damit einhergehenden komplexen Strukturen und Verfahren kollektiven Handelns in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft stellt sich die Frage, mittels welchen Ansatzes es gelingen kann, den Übergangsbereich Schule – Beruf zu rahmen und zu analysieren. Vor dem Hintergrund, dass einerseits Themen an Schnittstellen zwischen verschiedensten Akteuren bearbeitet und gestaltet werden und andererseits die Ausgestaltung dieser Koordination nicht nur vielfältige Formen annehmen, sondern verschiedenste Ebenen einschließen kann, ist ein möglichst umfassender und offener Ansatz erforderlich.[16]

Die in Kapitel 2 beschriebenen Problemstellungen im Übergang Schule – Beruf resultieren im Wesentlichen daraus, dass

- die Akteure auf unterschiedlichsten Ebenen – Bundes-, Landes-, regionaler oder lokaler Ebene – angesiedelt sind;
- verschiedene Akteure für eine Gruppe von Menschen zuständig sind und dabei die Zielgruppe per Gesetz in hohem Maße diversifiziert wird und ihr unterschiedlichste Angebote unterbreitet werden (es bestehen Unterschiede hinsichtlich der Ressourcen und Kompetenzen);
- Informationen über die Zielgruppe und ihre Bedarfe als Verständigungs- und Planungsgrundlage lückenhaft sind.

Der Übergangsbereich[17] umfasst folglich mehrere Ebenen, in denen zwar gesetzlich festgelegt ist, welche Akteure für welche Aspekte einer Zielgruppe zuständig sind, sowie dass zwischen den Akteuren eine Zusammenarbeit stattfinden soll,[18] gleichwohl ist kein Akteur allein für die Koordination bzw. Steuerung des Übergangsbereichs zuständig. Da die Probleme nicht top-down gelöst werden[19], findet eine Delegierung statt, indem Akteure vor Ort sich dieser Probleme annehmen (müssen).

Die verschiedenen Ebenen, die im Kontext des Übergangsbereichs ineinandergreifen, erfordern, um Steuerungs- und Abstimmungsprozesse zu ermöglichen, eine regionale Begrenzung auf ei-

---

[16] In diesem Kontext verweist Becker (2014, 23) nicht nur darauf, dass es „keine institutionell komplexere Schwelle im beruflichen Kontext als die Übergang Schule – Beruf“ gebe. Mit jedem Reformversuch steige die Komplexität.

[17] Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, ob es sich beim Übergangsbereich überhaupt um ein System handelt. Nicht umsonst wird es sowohl von Fachkräften vor Ort als auch von Politik und Wissenschaft als Dschungel bezeichnet (vgl. z. B. Heimann 2013). Im Sinne von Münch „erfassen, verarbeiten und reduzieren [Systeme, d. Verf.] Komplexität und machen somit die Welt anpassbar an das Bedürfnis des Menschen nach minimaler Ordnung, sodass der Mensch sich orientieren und planmäßig in der Welt handeln kann“ (Münch 2004, 182f). Ein „System“ ist durch strukturelle Eigenschaften charakterisiert, die es im Sinne seiner Zweckbestimmung effektiv und effizient funktionieren lassen. Da solche strukturellen Charakteristika für den Übergangsbereich Schule – Beruf nur bedingt existieren, erscheint es unangemessen, von einem „Übergangssystem“ zu sprechen. Ein soziales System ist immer weniger komplex als seine Umwelt. Komplexitätsreduktion gelingt vor allem dadurch, dass es weniger Möglichkeiten zur Anschlusskommunikation in sozialen Systemen gibt, was eines der Ziele eines Regionalen Übergangsmanagements ist. Infolgedessen wird im Folgenden i.d.R. von Übergangsbereich Schule – Beruf gesprochen, wenngleich in Praxis, Politik und Wissenschaft oftmals der Systembegriff verwendet wird.

[18] Per Gesetz sind beispielsweise die Bereiche des SGB II, III und VIII zur Zusammenarbeit verpflichtet (vgl. z. B. Münder 2012, siehe aber auch die Aktivitäten der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe (Ressort-AG Übergang Schule – Beruf 2011)).

[19] Hier wäre eine stärkere Abstimmung zwischen den verschiedenen zuständigen Akteuren auf Bundesebene sowie auf Landesebene erforderlich.

© INBAS GmbH 2014

nen spezifischen Raum. Welche Akteure in die Koordinierung einzubinden sind, entscheidet jedoch nicht allein die räumliche Begrenzung. Vielmehr sind alle für die Steuerung und Gestaltung des Übergangsbereiches relevanten Partner einzubinden. Diese können jedoch angesichts des Zuschnitts – wie im Fall des SGB III, der Kammern oder Schulverantwortlichen – für mehrere Übergangsbereiche zuständig sein.[20] Unterschiede im Selbstverständnis der Institutionen bzw. Akteure sowie unterschiedliche Handlungslogiken und Ziele erschweren zusätzlich die Zusammenarbeit und Koordinierung von Förderangeboten und Qualifizierungsmaßnahmen und damit die Aktivitäten der verschiedenen Akteure innerhalb des Übergangsbereichs.

Dementsprechend fasst der Bildungsbericht von 2008 die Situation wie folgt zusammen:

„Die Gestaltung der Übergänge von der allgemeinbildenden Schule in Berufsausbildung und Hochschule und von dort in den Arbeitsmarkt ist nicht zuletzt deswegen so kompliziert, weil in den Übergängen Institutionen der Bildung und der Ausbildung bzw. des Arbeitsmarktes involviert sind, die grundlegend unterschiedlichen Steuerungs- und Organisationsprinzipien folgen. Die schulischen Allgemein- und Berufsausbildungseinrichtungen unterliegen der Steuerung durch staatliche Politik; die betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen des dualen Systems und die Übergänge in den Arbeitsmarkt folgen eher einer Marktlogik sowie einer korporatistischen Steuerung. Die unterschiedlichen Steuerungslogiken können zu institutioneller Desorganisation führen und verlangen eine deutlich bessere Koordinierung. Die damit verbundenen Abstimmungsprobleme können nicht allein von der Bildungspolitik gelöst werden; sie erfordern vielmehr das Zusammenwirken von Akteuren des Arbeitsmarktes und der Bildungspolitik“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, 196).

Die Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten im Bereich Übergang Schule – Beruf sind in der Mehrebenenpolitik auf regionaler Ebene folglich insbesondere abhängig von den auf Landes- und Bundesebene definierten Rahmenbedingungen.

Um den Grad der Zielerreichung bzw. die erzielten Wirkungen, die verschiedenen Handlungsansätze, aber auch Gelingensbedingungen des Regionalen Übergangsmanagements bewerten zu können, bedarf es eines analytischen Rahmens. Dieser besteht zum einen aus dem Governance-Ansatz, zum anderen aus dem idealtypischen Modell, das auf Vorgaben des Programms und der Förderrichtlinien, Felderkundungen und Rückmeldungen aus der Praxis, Fachliteratur sowie Zwischenergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung basiert. Die beiden Zugänge werden abschließend in ein Hypothesenmodell überführt und integriert.

4.1 Das idealtypische Modell eines Regionalen Übergangsmanagements

Das folgende Modell skizziert eine idealtypische Ausrichtung und Umsetzung des Regionalen Übergangsmanagements im Rahmen des Programms „Perspektive Berufsabschluss“. Es basiert auf Vorgaben des Programms und der Förderrichtlinien, Felderkundungen und Rückmeldungen aus der Praxis, Fachliteratur sowie Zwischenergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung.[21]

[20] Hier werden nicht nur Fragen der Ressourcen der einzubindenden Personen virulent, sondern auch z. B. des Vorhandenseins von Daten im Zuschnitt der festgelegten Grenzen.

[21] Das Evaluationsteam stellte im Sommer 2011 das erarbeitete und vorab mit der Programmsteuerung abgestimmte Modell in zwei Workshops den Vertreterinnen und Vertretern aus den Projekten der ersten und zweiten Förderrunde vor. Die Arbeitsergebnisse aus diesen Workshops flossen in Überarbeitungen des Modells ein.

© INBAS GmbH 2014

Aspekte, die sich deutlich aus den Programmspezifika ergeben, wie die Rolle der Begleitprojekte und der wissenschaftlichen Begleitung, sind in einem eigenen Abschnitt zusammengefasst dargestellt.

Die in der Förderrichtlinie benannten Ziele sind in Bezug auf die Projekte heruntergebrochen, konkretisiert und priorisiert worden. Die Teilziele und Meilensteine der RÜM-Projekte sind aus den Zielen der Förderinitiative abgeleitet.

4.1.1 Ziele und Rahmenbedingungen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“

ZIELE AUF PROGRAMMEBENE

Ziel des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ war es, die Unterstützungsstrukturen für einen erfolgreichen Ausbildungseinstieg Jugendlicher und junger Erwachsener und ihre dauerhafte Integration in das Beschäftigungssystem zu optimieren. Insbesondere die Chancen von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf sowie von Jugendlichen mit Migrationshintergrund sollten verbessert werden (Senkung des Anteils junger Menschen ohne Berufsabschluss).

Die zentralen Ziele der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ sind

- die Transparenz über Beratungs- und Angebotsstruktur zu erhöhen und
- die Kohärenz der Förderangebote und Instrumente zu steigern.

Die Angebote im Übergang Schule – Beruf sollten junge Menschen individuell und bedarfsgerecht fördern und Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf wirksam erreichen. Die Angebote sollten zudem stärker betrieblich ausgerichtet sein, da in anderen Programmen deutlich wurde, dass betriebsnahe Qualifizierungsangebote zu besseren Integrationsquoten führen.

Zentrales Element der Strukturentwicklungsinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ war die Weiterentwicklung der regionalen Kooperationsstrukturen. Unter kommunaler Steuerung sollten die relevanten Akteure im Arbeitsfeld Übergang Schule – Beruf die Ziele umsetzen.

TEILZIELE UND MEILENSTEINE

Wesentliche Teilziele und Meilensteine eines Projekts des Regionalen Übergangsmanagements zur Umsetzung der lang- und mittelfristigen Ziele waren:

- Ein Konsens unter den relevanten regionalen Akteuren über die zentralen Ziele und Formen der Zusammenarbeit, der in einer entsprechenden Vereinbarung fixiert ist.
- Eine systematisierte und quantifizierte Bestandsaufnahme der regionalen Angebote liegt spätestens am Ende des ersten Projektjahres vor.
- Die Bestandsaufnahme ist für die verschiedene Gruppen von Nutzenden, insbesondere für Lehr- und Fachkräfte im Feld Übergang Schule – Beruf, bereitgestellt.
- Aktuelle Daten zu den Zielgruppen des regionalen Übergangssystems und die Entwicklung von Größe und Zusammensetzung dieser Zielgruppen in der Zukunft sind recherchiert und aufbereitet.
- Auf der Grundlage der regelmäßigen Bestands- und Bedarfsanalyse ist ein fortlaufendes Bildungsmonitoring entwickelt und implementiert.

© INBAS GmbH 2014

- Die relevanten Akteure bewerten die verfügbaren Daten zum Übergangssystem und zu den Zielgruppen und leiten daraus Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen ab.

Die regionalen Angebote und die Angebotsstruktur im Übergang Schule – Beruf sollten auf der Grundlage der Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme unter Berücksichtigung der folgenden Aspekte weiterentwickelt werden:

1. Reduktion gleichartiger Angebote unterschiedlicher Akteure.
2. Stärkung der betrieblichen Ausrichtung der Angebote im Übergang Schule – Beruf.
3. Verbesserung der Anschlussfähigkeit der Angebote.
4. Verankerung individueller Förder- und Qualifizierungskonzepte.

Dabei sollten spezifische Instrumente, Konzepte und Modelle, die an die regionale Ausgangslage anknüpfen und regionale Handlungsbedarfe berücksichtigen, entwickelt, erprobt und ggf. implementiert werden.

4.1.2 Idealtypisches Modell eines Regionalen Übergangsmanagements

Im Folgenden werden die – regional gestaltbaren und beeinflussbaren – Aspekte und Faktoren benannt, von denen angenommen wurde, dass unter ihnen die Ziele des Regionalen Übergangsmanagements am besten erreicht werden können. Dabei wird zwischen Aspekten des Konzeptes, der Anbindung, des Teams, der Kooperationsstrukturen, der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Gender und Cultural Mainstreaming unterschieden.

KONZEPT

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- arbeitet auf der Grundlage eines ausformulierten schlüssigen Konzepts und Indikatorengestützt formulierter Ziele;
- überprüft und reflektiert die Entwicklung der Arbeit und die Zielerreichung und leitet daraus ggf. Steuerungsentscheidungen und Veränderungen im Konzept ab;
- stellt zum Abschluss der Projektlaufzeit ein fortgeschriebenes Konzept als Grundlage der Verstetigung und für den Transfer bereit.

KOMMUNALE ANBINDUNG

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- wird von einer Kommune umgesetzt, die das Regionale Übergangsmanagement als kommunale Querschnittsaufgabe angenommen hat;
- wird mit einem tragfähigen Mandat der Kommune umgesetzt (d. h. u. a. unter verantwortlicher Beteiligung der kommunalen Verwaltungsspitze und durch kommunalpolitische Beschlüsse [Stadtrat, Landkreistag, Regionsversammlung …] bestätigt);
- setzt kommunalpolitische Beschlüsse um;
- nutzt Controllinginstrumente als Grundlage der Steuerung und der Berichterstattung gegenüber relevanten kommunalpolitischen Gremien;
- ist in regionale bzw. kommunale Strukturen der Bereiche Bildung/Arbeit/Beschäftigung und deren Steuerung eingebettet;

© INBAS GmbH 2014

- ist in die regionale bzw. kommunale Abstimmung und Einbindung weiterer Programme und Projekte (Bund, Land, Region, Privatwirtschaft, Stiftungen) eingebunden.

TEAM „REGIONALES ÜBERGANGSMANAGEMENT“

Das Projekt-Team des Regionalen Übergangsmanagements

- setzt sich aus kompetenten, im Feld erfahrenen und von den Kooperationspartnern akzeptierten Fachkräften zusammen und arbeitet in konstanter Besetzung;
- arbeitet auf der Grundlage einer differenzierten und prozessorientierten Aufgabenbeschreibung und setzt seine Aufgaben auf der Grundlage einer zielorientierten Planung um;
- leistet folgende zentrale Aufgaben:
  - Es gewährleistet die erforderlichen Kommunikationsstrukturen zum Informationsaustausch, zur gegenseitigen Abstimmung und zur Kooperation der regionalen Akteure.
  - Es bietet den im Rahmen des regionalen Übergangsmanagements engagierten Akteuren Unterstützung und Dienstleistungen.
  - Es steuert im Sinne der mit den Partnern für das Regionale Übergangsmanagement formulierten Ziele und Arbeitsformen den Arbeitsprozess.

REGIONALE KOOPERATIONSSTRUKTUREN

Die vom Projekt weiterentwickelten und geschaffenen Kooperationsstrukturen des Regionalen Übergangsmanagements

- knüpfen an bereits vorhandene Kooperationsstrukturen und Netzwerke an, nutzen diese und werden in diese eingebunden;
- beziehen alle relevanten Akteure, insbes. die programm- und maßnahmenverantwortlichen Institutionen (Träger der Grundsicherung, Agentur für Arbeit, öffentlicher Träger der Jugendhilfe, Schulbehörden/Schulträger), die regionale Wirtschaft (Kammern, Kreishandwerkerschaft, Betriebe) verbindlich ein;
- basieren auf von den Beteiligten getragenen Zielen und vereinbarten Arbeitsformen (gemeinsames Kooperationsverständnis);
- legen klare Strukturen mit Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen zwischen den im RÜM engagierten Akteuren fest, die auch von den üblichen Zuständigkeiten abweichen können;
- sind konstant, arbeiten verbindlich und regelmäßig;
- stellen ihre Ziele, Arbeitsinhalte und Ergebnisse für interessierte Dritte transparent dar.

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- nutzt die Öffentlichkeitsarbeit als Instrument zur Zielerreichung;
- definiert auf Basis der Ziele des Regionalen Übergangsmanagements die Schwerpunkte und jeweiligen Zielgruppen seiner Öffentlichkeitsarbeit;
- erarbeitet adressatenspezifische Instrumente und Materialien für die regionale Öffentlichkeitsarbeit und verbreitet diese auf geeigneten Wegen;

© INBAS GmbH 2014

- informiert anlassbezogen in regionalen Medien über seine Arbeit und die erreichten Ergebnisse

GENDER UND CULTURAL MAINSTREAMING

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- nimmt bei seiner Arbeit bezogen auf Männer und Frauen sowie Personen mit und ohne Migrationshintergrund grundsätzlich eine gleichstellungsorientierte Perspektive ein;
- nutzt spezifische Strategien zur Umsetzung von Gender und Cultural Mainstreaming;
- bindet relevante Akteure wie Migrantenorganisationen, Fachstellen für Integration, Integrations- und Gleichstellungsbeauftragte ein;
- nutzt Materialien, Impulse und Ergebnisse zu Gender und Cultural Mainstreaming aus anderen Kontexten und Projekten für seine Arbeit.

4.1.3 Spezifika des Programms „Perspektive Berufsabschluss“

Als programmspezifische Bereiche kamen außerdem die Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit, die Begleitprojekte sowie die Nachhaltigkeit hinzu.

ANFORDERUNGEN AN DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- beachtet die programmseitigen Vorgaben und weist auf die Förderung seines Vorhabens hin;
- stellt in seiner Öffentlichkeitsarbeit in geeigneter Form Bezüge zum Programm „Perspektive Berufsabschluss“ und zu dessen bildungspolitischen Zielen her;
- stellt Beiträge für die Öffentlichkeitsarbeit auf der Ebene der Förderinitiative bzw. des Programms bereit.

BEGLEITPROJEKTE

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- kennt die Ziele, Aufgaben und angestrebten Ergebnissen der Begleitprojekte;
- hat, soweit es mit einem Begleitprojekt zusammenarbeitet, mit diesem konkrete Verabredungen für Inhalte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten getroffen;
- nutzt und erprobt die von den Begleitprojekten zur Verfügung gestellten praxisrelevanten Impulse, Materialien, Instrumente, Konzepte und Ergebnisse – insbes. zu den Themen Gewinnung von Migrantenorganisationen als Netzwerkpartner, Sensibilisierung von Migranten für bildungspolitische Themen inkl. Vermittlung von Kenntnissen über Strukturen und Angebote der Berufs- und Bildungsförderung;
- unterstützt die Begleitprojekte bei der Dokumentation von Zwischenergebnissen und Ergebnissen und stellt ggf. Beispiele guter Praxis für den Transfer bereit.

WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG (WB)

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

© INBAS GmbH 2014

- kennt die Ziele, Aufgaben und angestrebten Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung;
- nutzt praxisrelevante Impulse, Materialien und Ergebnisse aus programmexternen und -internen Kontexten, die von der WB bereitgestellt werden;
- nutzt die begleitende Beratung und Workshopangebote durch die WB – insbes. zu den Themen Schaffung einer Datengrundlage für das regionale Übergangsmanagement, Systematisierung von Förderangeboten, Aufbau von Strukturen und Verfahren des Übergangsmanagements, Netzwerkarbeit – und nimmt Impulse der WB auf;
- unterstützt die WB bei der Dokumentation von Zwischenergebnissen und Ergebnissen und deren Aufbereitung für den Transfer innerhalb der Förderinitiative;
- stellt der WB erprobte Instrumente, Materialien und Konzepte als Beispiele „guter Praxis“ für Nutzung und Transfer innerhalb der Förderinitiative und über das Programm PBA hinaus zur Verfügung.

TRANSFER UND NACHHALTIGKEIT

Ein Projekt des Regionalen Übergangsmanagements

- entwickelt und erprobt Instrumente, Materialien und Konzepte, die – sofern sie sich als Beispiele guter Praxis bewähren – zum Transfer in der Region, innerhalb des Programms und darüber hinaus genutzt werden;
- entwickelt ein Konzept für die Weiterführung des Regionalen Übergangsmanagements nach Ende der Förderung im Rahmen des Programms „Perspektive Berufsabschluss“, welches so frühzeitig vorliegt, dass es mit den relevanten Akteuren verhandelt, verabschiedet und umgesetzt wird.

Mittels des idealtypischen Modells wird deutlich, dass eine Vielzahl an Anforderungen an das RÜM gestellt wird, sowie zahlreiche Arbeitspakete zu bearbeiten sind. Inwiefern diese angegangen werden, welche Vorgehensweise und „Bewältigungsstrategien“ vor Ort gewählt werden, wird anhand des Governance-Ansatzes untersucht werden.

4.2 Der Governance-Ansatz

Beim Governance-Ansatz handelt sich zwar nicht um eine geschlossene Theorie (vgl. Schimank 2007), gleichwohl bietet er einen analytischen Rahmen, der eine Betrachtung des Übergangsbereichs ermöglicht (vgl. Benz & Dose 2010a).

„Governance bedeutet Steuerung und Koordination (oder auch Regieren) mit dem Ziel des Managements von Interdependenz zwischen (in der Regel kollektiven) Akteuren“ (Benz 2004, 25).

Mit seiner Unterscheidung zwischen Governance-Formen und -Mechanismen und den daraus resultierenden Governance-Regimen (vgl. Benz & Dose 2010b) liefert der Ansatz einen Rahmen für die Untersuchung und Beschreibung der RÜM.

Zur Beschreibung der Handlungskoordinierung zwischen verschiedenen Akteuren unterscheiden Benz und Dose (2010b, 252) sowie Schimank (2007) drei **Governance-Mechanismen**[22]:

[22] „Mechanismen erfassen […] die Art und Weise, wie Handlungen zusammenwirken und koordiniert werden“ (Benz & Dose 2010b, 251).

© INBAS GmbH 2014

- „Nachahmung auf der Grundlage von Beobachtung,
- Anpassung auf der Grundlage von Beeinflussung oder […]
- Vereinbarungen auf Grundlage von Verhandeln“

Beim ersten Mechanismus handelt es sich um einen sehr basalen: beispielsweise basiert „kollektives Handeln […] auf einer Art Konkurrenzverhältnis“, „Akteure [beobachten und vergleichen, d. Verf.] das Handeln und die Erfolge anderer Akteure mit den eigenen Erfolgen“, sodass „Beobachtung vor allem handlungsleitend wird, weil Sanktionen drohen, sofern nicht angemessen reagiert wird“ (Benz & Dose 2010b, 253), wie beispielsweise die Abwanderung von Fachkräften in andere Regionen.

Der Mechanismus Beeinflussung schließt Beobachtung ein und ist eine „vergleichsweise anspruchsvollere Form der Handlungskoordination“, wobei „Beteiligte […] nicht mehr nur reaktiv auf Beobachtungen [reagieren, d. Verf.], sondern versuchen, auf das Handeln anderer aktiv einzuwirken“ (Benz & Dose 2010b, 254f.) und sich die Interdependenzbeziehung als „Abgleich von Einflusspotentialen“ vollzieht (Schimank 2007, 38).

Im Falle des Mechanismus Verhandeln treten Akteure in Interaktion; sie verhandeln beispielsweise über Ziele und Arbeitspakete. Eine koordinierte Zusammenarbeit verschiedener Akteure kommt im Rahmen von Verhandeln lediglich dann zustande, „wenn die beteiligten Akteure wissen, dass sie gemeinsame Interessen verwirklichen müssen, um ihre individuellen Interessen zu erreichen“ (Benz & Dose 2010b, 255). Der in der Politik verbreitete Mechanismus findet dort oftmals Anwendung, weil beispielsweise ein hohes Maß an Akzeptanz bei allen Beteiligten für die Umsetzung von Strategien erforderlich ist. Ein Mittel, das im Kontext von Verhandlung eingesetzt werden kann, ist das des Exits, also das Verlassen bzw. die Verweigerung der (Fortführung der) Verhandlungen. Im Unterschied zu den beiden anderen Mechanismen fallen die entstehenden Entscheidungskosten bei der Verhandlung deutlich höher aus (vgl. Benz & Dose 2010b, 256).

Zusätzlich zu den Governance-Mechanismen werden von Benz und Dose (2010b, 257ff) fünf **Governance-Formen** benannt: Gemeinschaft, Hierarchie, Netzwerk, Verhandlung und Wettbewerb. Diese Formen beschreiben die Strukturen, in welche das Handeln der Akteure eingebettet ist:

- Gemeinschaften „beruhen kaum auf formalen Regeln, Zwängen oder Anreizen, sondern auf Normen, die von den Beteiligten internalisiert sind. Handlungskoordinierung beruht auf diesen Normen, die als gültig anerkannt sind und deren Verletzung durch soziale Diskriminierung oder Ausschluss sanktioniert wird.“ Dabei sind diese Normen Ergebnis langjähriger Interaktion ohne explizite Institutionalisierung.[23] Zentraler Mechanismus, der bei der Governance-Form Gemeinschaft anzutreffen ist, ist Nachahmung aufgrund von Beobachtung.
- Hierarchische Strukturen ermöglichen, wenn sie zuverlässig funktionieren, „die Bewältigung komplexer Aufgaben durch Arbeitsteilung sowie Machtbegrenzung durch immanente Kontrolle (Benz & Dose 2010b, 261). Die asymmetrische Machtverteilung zwischen Akteuren mit und ohne leitende Funktion bzw. operative Aufgaben werden durch formale Regeln gerahmt.

[23] Das korrespondiert mit der Feststellung, dass die Bereitschaft der einzelnen Akteure zu einer vertieften Zusammenarbeit „davon [abhängt, d. Verf.], in welchem Grad eine Gemeinschaft Normen und Werte teilt“ (Fukuyama 1997, 25). Die Kooperation hat für die assoziierten Mitglieder einen eigenen Wert und ruft Wirkungen hervor: Intensive soziale Interaktionen können quasi nebenher zur Entstehung von übergreifenden Normen beitragen.

© INBAS GmbH 2014

- In Netzwerken hingegen sind die Akteure formal autonom, stehen selten in einer formal geregelten Interaktionsbeziehung und verfolgen gemeinsame Ziele durch wechselseitige Beeinflussung im Zusammenhang mit dem Austausch von Informationen oder Ressourcen. Zentral für die Stabilisierung der Beziehungen ist das wechselseitige Vertrauen zwischen den Akteuren. Aus der Netzwerkforschung sind darüber hinaus weitere Aspekte für die Zusammenarbeit verschiedener Akteure bedeutsam.[24]
- Im Rahmen von Verhandlungen sind Akteure formal gleichberechtigt, verhandeln ein Thema und sind offen für eine Vereinbarung. Oftmals sind Verhandlungen institutionell gerahmt, sodass eine gewisse Dauerhaftigkeit gegeben ist. In Abhängigkeit davon, ob Verhandlungspartner Ziele außerhalb der Verhandlung erreichen können oder auf eine Einigung angewiesen sind, unterscheiden die Autoren in Anlehnung an Schapf (1992) zwischen freiwilligen Verhandlungen und Zwangsverhandlungen. Nur bei freiwilligen Verhandlungen können Akteure autonom für ihre Interessen und die ihrer Institutionen eintreten.
- Wettbewerb: Beim Wettbewerb handelt es sich um ein „geregeltes Verfahren der Konkurrenz“, das auf dem gemeinsamen Interesse an einem knappen Gut beruht (vgl. Benz & Dose 2010b, 258). Die Autoren unterscheiden Wettbewerb am Markt und politischen Wettbewerb: Im Unterschied zum Wettbewerb am Markt entstehen Maßstäbe im politischen Wettbewerb im Diskurs. Zwei Mechanismen bewegen politische Institutionen zum Handeln: einerseits der „Zugewinn an Ressourcen“, andererseits die „Chance auf Zustimmung“.

[24] So sind nach Neugebauer & Bewyl (2006, 254ff.) Komplementarität, Netzwerkvision, Netzkoordination, Interaktion, Nutzen und Nachhaltigkeit bedeutsam. Sie stehen in unterschiedlichen Zusammenhängen und bedingen sich wechselseitig.

© INBAS GmbH 2014

Tabelle 1 Governance-Formen

	Rahmung Interaktions-beziehung	Verhältnis Akteure	Sanktionen	Zeitfenster	Perspektive	Mechanis-mus (der Koordi-nation)
Gemein-schaft	kaum auf formalen Regeln, Zwängen oder Anreizen, sondern auf Nor-men, die von den Beteiligten interna-lisiert sind	„freiwillige Folge-bereitschaft“	Verletzung von Normen führt zu sozialer Diskrimi-nierung oder Aus-schluss	langjährige Interaktion	ohne explizite Institutionali-sierung	Zentraler Mechanis-mus ist Nachahmung aufgrund von Beobachtung (Selbstregu-lation)
Netzwerk	selten in formal geregelten Interak-tionsbeziehungen (je nach Ziel und Zweck)	formal autonom, eher kein hierar-chisches Verhält-nis, jedoch unter-schiedliches Ein-flusspotenzial (u. a. je nach Vernet-zung) Komplementarität	Akteure können sich durch Austritt aus hierarchischen Strukturen entzie-hen	relativ dauerhaft	wechselseiti-ges Vertrauen zwischen den Akteuren, gemeinsame Ziele und Werte unter-stützen	wechselseiti-ge Beeinflus-sung im Zusammen-hang mit dem Austausch von Informa-tionen oder Ressourcen
Verhand-lung	Verhandlungen institutionell ge-rahmt, Regeln bestimmen Beteilig-te freiwillige Verhand-lungen vs. Zwangs-verhandlungen, nur bei freiwilligen Verhandlungen können Akteure autonom für ihre Interessen eintreten	Akteure behandeln sich als formal gleichberechtigt („auf Augenhöhe“)	bei freiwilligen Verhandlungen: „zweitbeste Lö-sungen“ möglich, bei „Zwangsver-handlungen“: Scheitern, wenn ein Akteur „aus-steigt“	eine ge-wisse Dauerhaf-tigkeit ist gegeben	grundsätzlich bereit für Verhandlung / Vereinbarung	Verhandlung – Akteure müssen aufeinander zugehen
Hierar-chie	Arbeitsteilung sowie Machtbegrenzung durch immanente Kontrolle von formalen Re-geln gerahmt	asymmetrische Machverteilung zwischen Akteuren mit und ohne leitende Funktion bzw. operative Aufgaben (können Konflikte verursa-chen, die ggf. nur unter Umgehung formaler Entschei-dungsstrukturen gelöst werden können)	Akteure können sich durch Austritt nicht den Zwängen entziehen			Koordination durch wech-selseitige Beeinflus-sung, ver-handeln
Wett-bewerb	„geregeltes Verfah-ren der Konkur-renz“, das vom gemeinsamen Interesse an einem knappen Gut gelei-tet wird	autonom			Maßstäbe entstehen im politischen Wettbewerb im Diskurs	Zwei Mecha-nismen bewegen politische Institutionen zum Han-deln: einer-seits der „Zugewinn an Ressourcen“ andererseits die „Chance auf Zustim-mung“

© INBAS GmbH 2014

Die beschriebenen Governance-Formen treten in der Regel in Kombination auf, sodass dadurch auch Nachteile einzelner Formen reduziert werden können. Die Autoren unterscheiden eingebettete Konstellationen von verbundenen. Während Erstere in einer Rangfolge stehen, also eine Form dominant ist, sind Letztere gleichwertig, wie etwa bei der Praxis der öffentlichen Verwaltung, die mit privaten Akteuren in Verhandlungen tritt. Hier unterliegen Akteure durch ihre unterschiedlichen Positionen und Rollen verschiedensten Anforderungen, die auch zu Konflikten führen können.

Die Vielzahl an Kombinationen von Governance-Formen und -Mechanismen kann einerseits zu einer Verbesserung der Koordinationsleistungen führen, andererseits verdeutlicht sie aber auch, wo Koordinationsdefizite bestehen, wenn Ziele des RÜM aufgrund spezifischer Konstellationen nicht bearbeitet werden können.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass die einzelnen RÜM sehr unterschiedlich gestaltet sein können. Dies bezieht sich u. a. auf die Anbindung der geförderten Projekte, die Ressourcen der darin handelnden Akteure sowie die Ausgestaltung der Kooperation. Korrespondierend dazu ist auch die Ausgestaltung des Übergangsbereichs auf regionaler Ebene heterogen. Gleichwohl wird im nächsten Abschnitt der Versuch unternommen, die Informationen zu bündeln und in ein Hypothesenmodell zu überführen.

4.3 Das Hypothesenmodell eines Regionalen Übergangsmanagements

Im Folgenden wird das umfangreiche idealtypische Modell in ein reduziertes Hypothesenmodell überführt und dabei mit dem Governance-Ansatz verknüpft.

Zusammenfassend lässt sich aus dem idealtypischen Modell ableiten, dass Aspekte der Zusammenarbeit in einem Zusammenhang stehen und einen Einfluss auf eine verbindliche, rechtskreisübergreifende Vereinbarungskultur ausüben. So steht die vorhandene Kooperationskultur, als ein Aspekt von Governance, in einem Zusammenhang mit der Frage, ob und welche Regeln die Zusammenarbeit zukünftig rahmen werden. Die Vereinbarung und Umsetzung von Kooperations- und Arbeitsstrukturen geht zwar mit der Etablierung einer rechtskreisübergreifenden Vereinbarungskultur einher, jedoch ist diese dafür nicht zwingend erforderlich, sodass – unabhängig von der Governance-Form – für die Beteiligten ein Nutzen der Zusammenarbeit erkennbar sein muss und eine Form von Kontakt bestehen muss, damit mindestens einer der Mechanismen – Beobachtung, Beeinflussung und/oder Verhandlung – greifen kann. Nutzen und Kooperationsintensität, die nicht nur zusammenhängen, sondern auch von einer Zielklärung und der Vereinbarung und Umsetzung von Kooperationsstrukturen und Arbeitsprozessen abhängen, gehen unabhängig von den Governance-Formen und ihrer Kombinationen mit der Vereinbarungskultur einher.

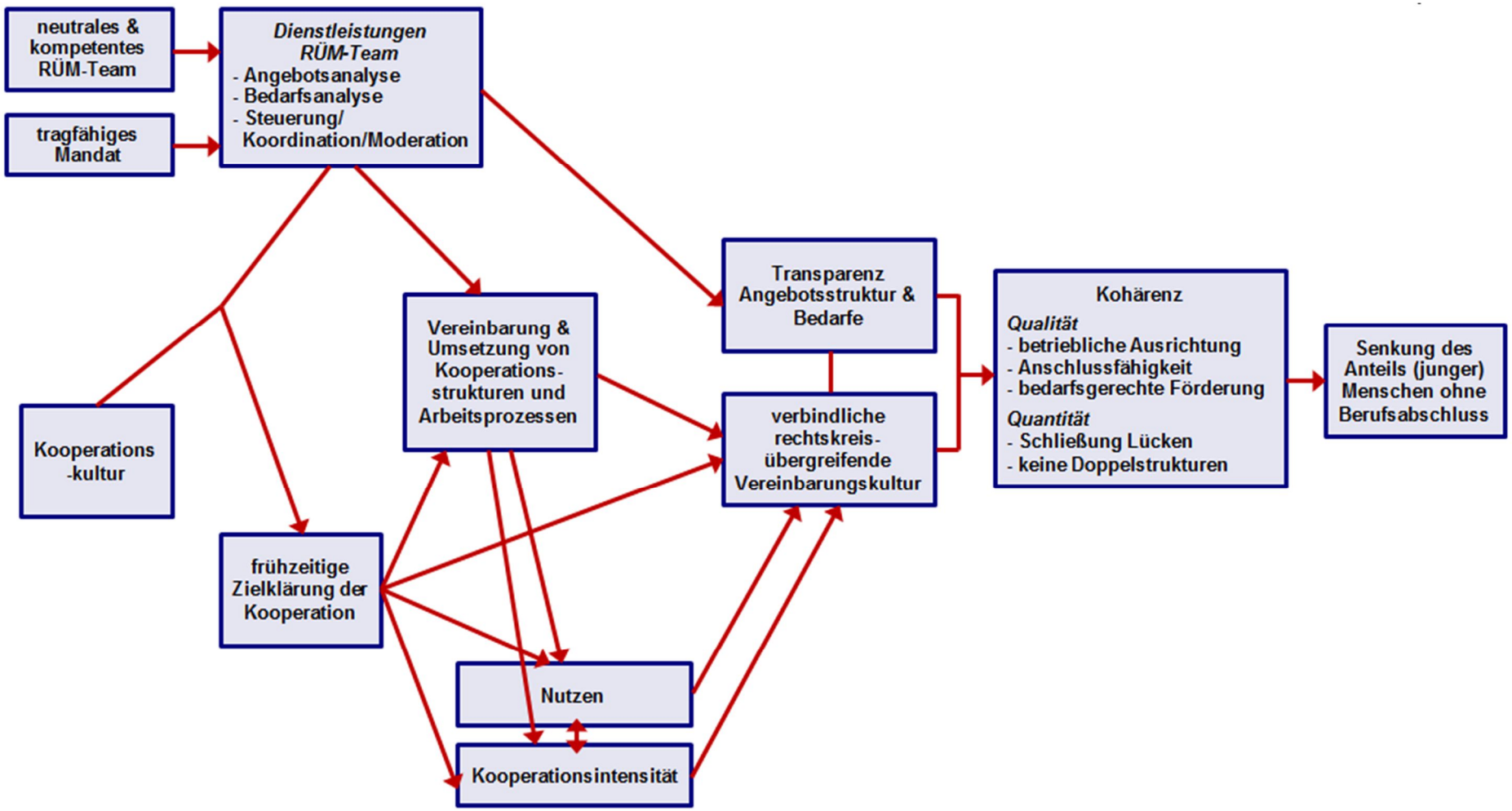
Voraussetzung dafür, dass beispielsweise eine Bestandsaufnahme und eine Bedarfsanalyse als Dienstleistungen neben der Moderation und Koordination der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure vor Ort durchgeführt werden können, ist ein neutrales und kompetentes RÜM-Team, das ein tragfähiges Mandat hat. Hier wird die Frage von Hierarchie virulent: hat das Team die Rückendeckung durch den Oberbürgermeister bzw. die Landrätin oder die Dezernentin? Das koordinierte Handeln verschiedener Akteure ist auf Dauer nur durch eine legitimierte Führung möglich (vgl. Schimank 2010). Jeder Übergangsbereich wird also Koordinierung benötigen, wenngleich in unterschiedlichem Maße.

© INBAS GmbH 2014

Die Dienstleistungen des Teams begünstigen vor dem Hintergrund einer bereits bestehenden Kooperationskultur die weitere Zusammenarbeit der Akteure in der Region, indem das Team Zielklärungs- und Arbeitsprozesse moderiert und koordiniert und damit zur Herstellung von Transparenz beiträgt.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 2 Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements – Hypothesenmodell



© INBAS GmbH 2014

5 Evaluationsdesign und Datengrundlage

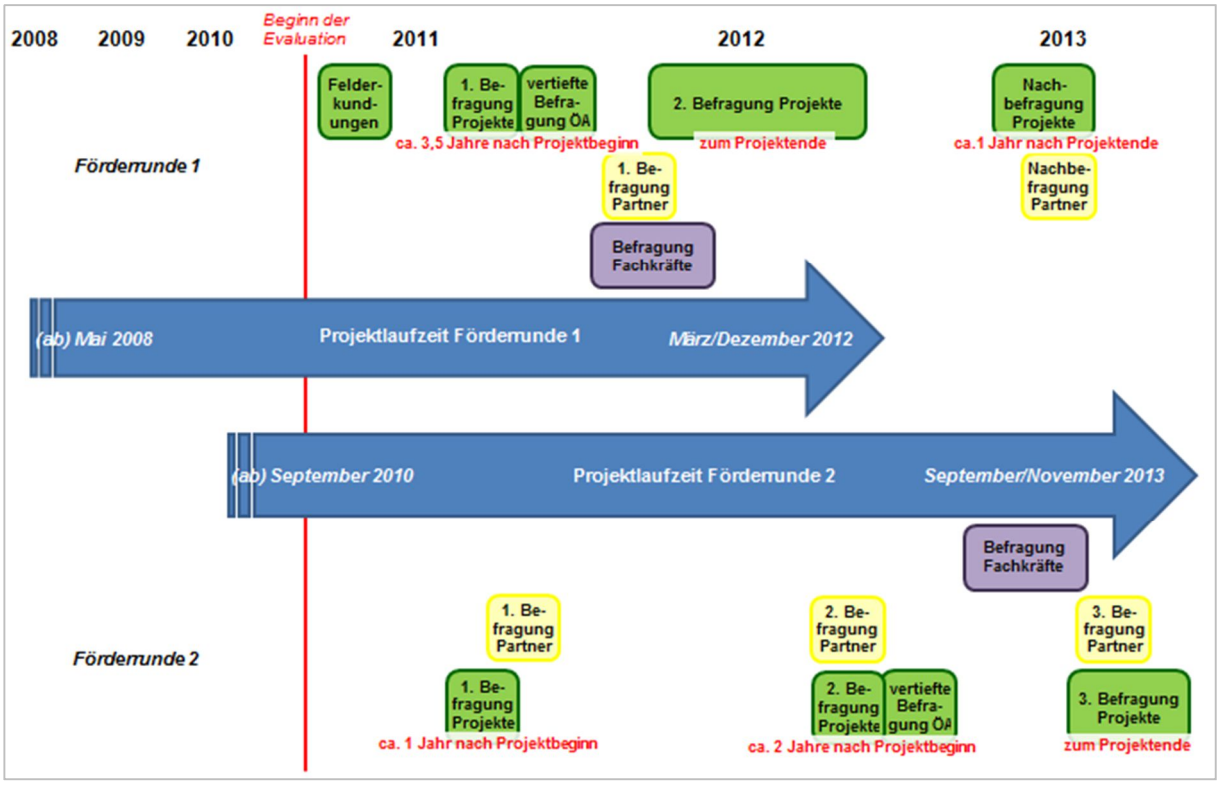
Die Evaluation zielte darauf ab, Erkenntnisse über die Zielerreichung auf Ebene des Programms sowie – in aggregierter Form – auf Ebene der Projekte zu gewinnen sowie Gelingensfaktoren bzw. Bedingungsgefüge im Umsetzungsprozess auf Projekteebene herauszuarbeiten. Auf strategischer Ebene sollten die gewonnenen Erkenntnisse in Empfehlungen für die Konzeption zukünftiger Programme im Feld einfließen.

Zentrale Herausforderungen in der Evaluation waren die Verortung des Regionalen Übergangsmanagements im Mehrebenensystem und die Vielzahl und Vielfalt der Faktoren, welche im Mehrebenensystem und insgesamt im Bereich Übergang Schule – Beruf Einfluss nehmen auf die Gestaltung und Zielerreichung im RÜM (vgl. Abbildung 7 Einflussfaktoren des Übergangsbereichs). Dadurch war es möglich, Gelingensfaktoren und Bedingungsgefüge herauszuarbeiten, gleichwohl können Kausalzusammenhänge nicht unmittelbar hergestellt werden.

5.1 Methodische Vorgehensweise und Instrumente

Die Förderinitiative war unterteilt in Förderrunde 1 und Förderrunde 2. Die beiden Förderrunden starteten zeitversetzt (vgl. Abb. 2 sowie Kapitel 3). Das Erkenntnisinteresse der Evaluation war für beide Förderrunden identisch, deshalb wurden auch überwiegend dieselben Untersuchungen mit weitgehend identischen Instrumenten angewendet. Die thematischen Schwerpunkte der einzelnen Befragungen – in Bezug auf Adressaten, Instrument, Erhebungszeitraum und Stichprobenumfang – sind der Tabelle im Anhang 9.2 zu entnehmen.

Abbildung 3 Zeitstrahl zu den Befragungen (Vergrößerung siehe Abschnitt 9.1)



© INBAS GmbH 2014

Durch die zeitliche Versetzung der Förderrunden wurden jedoch auch die Evaluationsschritte zeitlich versetzt durchgeführt und wichen in bestimmten Punkten voneinander ab. Wesentlicher Unterschied war, dass für die Projekte der FR1 die nachhaltigen Strukturveränderungsprozesse ein Jahr nach Ende der Förderung untersucht werden konnten. Darüber hinaus unterschied sich die Begleitstruktur von Programmseite zwischen Förderrunde 1 und 2. So wurden die Projekte der FR 1 durch das DJI wissenschaftlich begleitet, die Projekte der FR 2 begleitete der PT-DLR in fachlicher Hinsicht; das Begleitprojekt „Mit MigrantInnen für MigrantInnen“ startete in der FR1 und richtete sich nur eingeschränkt an Projekte der FR2 (vgl. Abschnitt 3). Diese Aspekte wurden in den Befragungen berücksichtigt.

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurden quantitative sowie qualitative Methoden angewendet. Die Evaluation startete mit Felderkundungen bei drei Projekten der FR1. Mittels leitfadengestützter Interviews wurden die Projektleitung, die Mitarbeitenden sowie ausgewählte Partnerinnen und Partner u. a. zur Gestaltung der regionalen Kooperationsstrukturen und zu Umsetzungsstrategien im Bereich Gender und Cultural Mainstreaming, der Öffentlichkeitsarbeit und mit Blick auf die Nachhaltigkeit gefragt. Die Felderkundungen bildeten eine erste Ausgangsbasis zur Entwicklung des idealtypischen Modells eines RÜM (vgl. Kapitel 4.1), das sich als Referenzmodell in den einzelnen Befragungen widerspiegelt. Adressaten der auf die Felderkundungen folgenden (teil-)standardisierten Online-Befragungen waren die

- RÜM-Teams (adressiert waren die Projektleitungen, die die Befragungen auch im Team ausfüllen konnten)
- die Kooperationspartner der Projekte (ermittelt über die RÜM-Teams gemäß der folgenden Definition; direkte Adressierung nach Benennung über die RÜM-Teams) sowie[25]
- programmexterne Fachkräfte an den Projektstandorten (gemäß der Definition waren die RÜM-Teams aufgefordert, die Einladung zur Befragung weiterzuleiten).[26]

Zudem wurde eine vertiefte qualitative Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit der Projekte durchgeführt. Hierzu wurden in beiden Förderrunden vier Projekte ausgewählt und mit dem für die Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Teammitglied ein leitfadengestütztes Telefoninterview durchgeführt. Ein weiterer qualitativer Untersuchungsschritt, ebenfalls mittels leitfadengestützter Telefoninterviews erhoben, wurde ca. ein Jahr nach Förderende an allen Standorten der FR1 mit den ehemaligen Projektleitungen oder Mitarbeitenden der RÜM-Teams durchgeführt (abhängig davon, wer noch verfügbar und in dem Bereich aktiv war sowie möglichst umfassend von den Prozessen berichten konnte).

Einen zusätzlichen Untersuchungsschritt stellt die bundesweite Online-Befragung von mehrheitlich regionalen Akteuren im Übergang Schule – Beruf dar. Ziel der Befragung war es, die Bekanntheit der Förderinitiative auch außerhalb der Projekt-Standorte zu eruieren. Um die Befragung um weitere inhaltlich interessante Aspekte anzureichern, erhob das Evaluationsteam zusätzlich Aspekte in der regionalen Gestaltung des Übergangsbereichs Schule – Beruf und bat die Akteure um Einschätzungen zu relevanten Rahmenbedingungen.

---

[25] Als regionale Kooperationspartner wurden Akteure bzw. Personen definiert, mit denen das RÜM-Team im Steuerungsgremium zusammenkommt und/oder mit denen das Team in der Umsetzung der „RÜM-Ziele“ eng zusammenarbeitet, also ein enge (strategische) Zusammenarbeit pflegt.

[26] Unter den „programmexternen Fachkräften“ wurden z. B. Mitarbeitende in Kammern, in der Agentur für Arbeit, bei Trägern der Grundsicherung, der Jugendhilfe, in Wirtschaftsförderungen, Schulen, im Schul- und Sozialamt und vielen anderen Institutionen und Organisationen, die im Feld Übergang Schule – Beruf arbeiten, aber nicht einem Steuerungsgremium im Regionalen Übergangsmanagement angehören, gefasst.

© INBAS GmbH 2014

5.2 Datengrundlage

In den (teil-)standardisierten Online-Befragungen wurde jeweils eine Vollerhebung angestrebt: Es wurden alle Projekte bzw. Standorte in die Befragungen eingeschlossen.

Mit Blick auf die **Befragung der RÜM-Teams** wurde dies auch erreicht. In allen Untersuchungsschritten, einschließlich der qualitativen Nachbefragung der Projekte in FR1, wurden jeweils alle 27 (FR1) bzw. 28 (FR2) Projekte befragt. Für die vertiefte Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit wurden in jeder Förderrunde vier – möglichst verschiedene – Standorte ausgewählt. Auswahlkriterien waren u. a. Umfang der ÖA, Stadt versus Landkreis, verschiedene Regionen innerhalb Deutschlands und beliehene Institution (ja/nein).

Auch in der **Befragung der Kooperationspartner** der RÜM-Projekte wurde eine Vollerhebung gemäß der Definition der Adressaten angestrebt. Mit Blick auf die vertretenen Projekt-Standorte ist zu konstatieren, dass sich bei der Nachbefragung der Kooperationspartnern der FR1-Projekte 26 der 27 Standorte beteiligten; ansonsten haben sich in allen Befragungen Kooperationspartner von allen Standorten beteiligt. Die Rücklaufquote differierte zwischen 49,1 und 70,5 %. Dabei ließen sich keine systematischen Ausfälle nach Regionen oder Institutionen feststellen. Auffällig war jedoch die vergleichsweise geringe Beteiligung in der Nachbefragung der Kooperationspartner der FR1 ein Jahr nach Ende der Förderung. Hieran beteiligten sich nur 49,1 %, während die Beteiligung bei den übrigen vier Befragungen zwischen 57,4 und 70,5 % lag. Über die insgesamt fünf Befragungen der Kooperationspartner hinweg beteiligten sich am häufigsten Vertreterinnen und Vertreter der Agentur für Arbeit bzw. der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit (10,5 %), des Schulamtes bzw. der Schulaufsicht (8,1 %), des Jobcenters (7,5 %), von Bildungsträgern (7,3 %) und des Jugendamtes (6,7 %, insgesamt n=1062). Ein großer Anteil der Befragten (19,2 %) verortete sich unter „sonstige Institution“; darunter fielen z. B. Lehrkräfte und Personen, die in Projekten wie z. B. „Lernen vor Ort“ tätig waren. Die befragten Kooperationspartner stammten aus verschiedenen Hierarchieebenen; mit 37,9 % überwogen Personen mit Führungsverantwortung, jedoch beteiligte sich auch ein hoher Prozentsatz von Geschäftsleitungen (oder einer vergleichbaren Position; 22,9 %) sowie von Mitarbeitenden (ohne Leitungsfunktion; 19,4 %) sowie von Personen in anderen Funktionen (betrifft wiederum häufig Lehrkräfte; 19,8 %, insgesamt n=1045).

Die Befragung der **programmexternen Fachkräfte** wurde über die RÜM-Teams verteilt; es gab keine Obergrenze, an wie viele Personen die Befragung weitergeleitet werden konnte, im Gegenteil, es sollten möglichst viele programmexterne Fachkräfte erreicht werden. Die Evaluation versuchte Anreize zu setzen, dass sich mindestens 15 Personen von jedem Standort beteiligten, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen.[27] Während sich seitens der Projekte der FR1 Fachkräfte von allen 27 Standorten beteiligten, waren in FR2 26 der 28 Standorte vertreten. Die meisten befragten Fachkräfte arbeiteten bei Bildungs- und Beschäftigungsträgern sowie an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen. Die Befragten stammten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, jedoch war der Anteil an Personen in Leitungsposition etwas geringer als bei den Kooperationspartnern; so gehörten 15 % der Geschäftsleitung an.

An der **bundesweiten Befragung** von Akteuren auf Landes- und regionaler Ebene im Bereich Übergang Schule – Beruf beteiligten sich insgesamt 386 Personen. Davon waren 85,5 % auf

[27] Projekte, an deren Standorte sich mindestens 15 Fachkräfte beteiligten, erhielten auf Wunsch eine standortspezifische Grundauswertung.

© INBAS GmbH 2014

kommunaler Ebene – Stadt bzw. (Land-)Kreis oder Gemeinde – tätig (330). Unter diesen regionalen Akteuren befanden sich 75 Mitarbeitende (22,7 %) unterschiedlicher Institutionen, die an ehemaligen RÜM-Standorten tätig waren. Insgesamt beteiligten sich regionale Akteure aus 14 Bundesländern; die Stadtstaaten Hamburg und Bremen waren nicht vertreten. Die meisten Befragten waren Mitarbeitende der Agentur für Arbeit (38,3 % der regionalen Akteure) oder in einer Kommune tätig (29,6 % der regionalen Akteure). Auch Mitarbeitende der Kammern und des Jobcenters waren mit jeweils über 5 % unter den Befragten vertreten. Insgesamt waren deutlich mehr als 60 % der Beteiligten Mitarbeitende mit Führungsverantwortung (z. B. Amtsleitung, Bereichsleitung, Referatsleitung).

5.3 Auswertungen

Zur Auswertung der Daten wurden gemäß des erhobenen Datenmaterials quantitative sowie qualitative Verfahren eingesetzt. Die Daten aus den verschiedenen standardisierten Befragungen wurden miteinander verknüpft.

Quantitative Analysen

Die erhobenen und bereinigten standardisierten Daten wurden deskriptiv ausgewertet. In die Grundauswertung der eingesetzten Online-Fragebögen wurden jeweils auch die inhaltsanalytischen Auswertungen der halbstandardisierten Fragen integriert (vgl. auch folgenden Abschnitt zu den qualitativen Analysen). Zur Prüfung und Herausarbeitung der verschiedenen Zusammenhänge und Einflussfaktoren wurden Mittelwertsvergleiche sowie Regressions- und Faktorenanalysen durchgeführt. Dazu wurden, nachdem alle Erhebungen abgeschlossen waren, die Daten der Projekte aus Förderrunde 1 und 2 jeweils in Bezug auf die Angaben der Projekte, der Kooperationspartner und der Fachkräfte unter Berücksichtigung der Messzeitpunkte im Projektverlauf miteinander verknüpft. Es wurden neue Variablen berechnet und Skalen gebildet.

Die Daten aus der bundesweiten Befragung von Akteuren im Übergang Schule – Beruf wurden zudem zur Typenbildung einer Clusteranalyse unterzogen. Hierzu wurden mit einem Teilbereich der Daten – Angaben der auf regionaler Ebene tätigen Akteure – Faktorenanalysen und Clusterverfahren gerechnet sowie neue Variablen gebildet.[28]

Qualitative Analysen

Qualitative Daten lagen aus den halbstandardisierten Fragen der Online-Befragungen, insbesondere der RÜM-Projekte und ihrer Mitarbeitenden sowie auch ihrer Kooperationspartner, sowie durch die leitfadengestützten Interviews im Rahmen der Felderkundungen zu Projektbeginn, der vertieften Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit sowie durch die Nachbefragung der (ehemali-

[28] Zunächst wurde das Two-Step-Verfahren angewendet, um verschiedene aus dem Hypothesenmodell abgeleitete und theoriebasierte Annahmen zu überprüfen. Das Two-Step-Verfahren bietet den Vorteil gemischt skalierte Variablen einbeziehen zu können und eignet sich insbesondere für sehr große Datenmengen. Die Anzahl der Cluster muss nicht vorgegeben werden, das Verfahren berechnet pro Durchgang eine Lösung. Die Zuverlässigkeit in der Clusterberechnung gilt jedoch als eingeschränkt (Schendra 2010, 96 ff.). Da die Ergebnisse des Two-Step-Verfahrens nahelegten, nur Variablen mit einheitlichem Skalenniveau einzubeziehen, und die Datenmenge sich auch gut für die zuverlässigere hierarchische Clusteranalyse eignete, wurde im nächsten Schritt diese angewendet und die Typen mittels der Ergebnisse der Clusteranalyse und auf Basis der vorhandenen Erkenntnisse abgeleitet.

© INBAS GmbH 2014

gen) Projektleitungen und Mitarbeitenden der RÜM-Standorte (FR1) ein Jahr nach dem Ende der Förderung vor.

Je nach Art der Daten und des Kontexts der Datenerhebung wurden die Daten unterschiedlich behandelt. So wurden die leitfadengestützten Interviews aus den Felderkundungen sowie aus der vertieften Untersuchung zur Öffentlichkeitsarbeit anhand eines aus dem Leitfaden abgeleiteten Rasters protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet. In den Felderkundungen waren an einem Standort jeweils verschiedene Akteure befragt worden, sodass standort- bzw. fallbezogene sowie auch fallübergreifende Auswertungen zur Entwicklung des Hypothesenmodells vorgenommen wurden. Die leitfadengestützten Interviews aus der Nachbefragung wurden wörtlich transkribiert und angelehnt an strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2004) computergestützt ausgewertet.

© INBAS GmbH 2014

6 Ergebnisse der Evaluation

Im Folgenden werden die Ergebnisse der verschiedenen Befragungen in den beiden Förderrunden integriert dargestellt. Untersucht werden Fragen in Anlehnung an das aus dem Governance-Ansatz und dem idealtypischen Modell erarbeitete Hypothesenmodell. Dementsprechend werden Merkmale der Zusammenarbeit und die Zielerreichung der Projekte untersucht. In diesem Zusammenhang wird auch der Frage nachgegangen, inwiefern sich die Governance-Formen und Mechanismen an den Standorten wiederfinden lassen und welche Trends sich in Deutschland hinsichtlich des Regionalen Übergangsmanagement finden lassen. Darüber hinaus werden Fragen, wie beispielsweise die Erfüllung der Kriterien des Operationellen Programms, die Umsetzung von Gender und Cultural Mainstreaming sowie die Öffentlichkeitsarbeit, untersucht.

6.1 Merkmale der Zusammenarbeit

Zentrales Element der Strukturentwicklungsinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ war die Weiterentwicklung der regionalen Kooperationsstrukturen. Unter der Steuerung bzw. Koordination des in der Kommune, einer kommunalen Einrichtung oder bei einem beliehenen Träger angesiedeltem RÜM-Teams sollten die relevanten Akteure im Arbeitsfeld Übergang Schule – Beruf Aktivitäten zur Zielerreichung des Regionalen Übergangsmanagements umsetzen. Das Hypothesenmodell veranschaulicht die zentrale Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen den regionalen Akteuren (vgl. Kapitel 4.3). Die Art und Weise der Zusammenarbeit und die sich daraus ableitende Kooperationskultur sind entscheidend für die – notwendigerweise – gemeinsame Bearbeitung der RÜM-Ziele. Auf die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure untereinander verweist auch der Governance-Ansatz (vgl. Kapitel 4.2).

Die Zusammenarbeit bewerteten die RÜM-Teams sowie ihre Kooperationspartner überwiegend positiv. Zum Ende der Projektlaufzeit war eine verbindliche Zusammenarbeit, in der Absprachen eingehalten wurden, eher gegeben.[29] Der Nutzen für die beteiligten Institutionen sowie auch für die Arbeit der in den Gremien vertretenen Personen wurde von den RÜM-Teams, aber auch von den Akteuren selbst, mehrheitlich als hoch eingeschätzt.[30] Die meisten Partner nahmen im Verlauf der RÜM-Laufzeit eine Steigerung der Kooperationsintensität wahr und beurteilten diese zum Projektende als eher bis sehr hoch (vgl. Kapitel 6.2.2).

Merkmale der Zusammenarbeit – wie Verbindlichkeit, gemeinsam erarbeitete Ziele und Nutzenbewertung – korrelierten dabei in einem relativ hohen Maß miteinander.[31] Beispielsweise korrelierte eine verbindliche Zusammenarbeit im hohen Maße mit einer verbesserten Kooperationskultur, die sich durch ein Klima des Vertrauens, der gegenseitigen Akzeptanz und Wertschätzung[32]

[29] Aus Sicht der RÜM-Teams: 94,5 bzw. 96,4 % der Teams stimmten den entsprechenden Aussagen eher bis voll zu; aus Sicht der Partner: 90,2 bzw. 95,2 % der Partner stimmten den entsprechenden Aussagen eher bis voll zu.

[30] Aus Sicht der RÜM-Teams: 98,1 % der Teams sagten aus, dass es eher bis voll zutreffe, dass die beteiligten Partner alle von der Zusammenarbeit profitierten; aus Sicht der Partner selbst: 74,3 bzw. 68 % sagten aus, dass es eher bis voll zutreffe, dass der Nutzen der Kooperation und Vernetzung für ihre Arbeit bzw. die Zielerreichung ihrer Institution sehr hoch sei.

[31] In der Befragung der Kooperationspartner zum Ende der RÜM-Laufzeit liegen die Korrelationen zwischen .382** und .707** (jeweils nach Pearson).

[32] aus der Befragung der RÜM-Teams zum Projektende: .488** (nach Pearson).

© INBAS GmbH 2014

sowie ein (stark) vermindertes Konkurrenzdenken zwischen den beteiligten Partnern[33] auszeichnete. Ausgehandelte konsensuale Ziele stehen im Zusammenhang mit der Nutzenbewertung der Zusammenarbeit durch die Partner.[34] Projekte beschrieben einen partizipativen Prozess, in den die Kooperationspartner Arbeitsziele einbringen und diese regelmäßig überprüfen, als einen förderlichen Faktor in der Zusammenarbeit und der Zielerreichung von RÜM insgesamt. Besonders wichtig ist es, das Konkurrenzdenken zwischen den Akteuren zu minimieren, denn ein geringes Konkurrenzdenken steht nicht nur in Zusammenhang mit einer vertrauensvollen, wertschätzenden Zusammenarbeit, sondern auch mit der Verbindlichkeit und dem Einbringen der notwendigen Ressourcen für die Zusammenarbeit durch die Partner.[35]

Die Strukturveränderungsprozesse, sowohl zum Projektende sowie ein Jahr danach, sind – als ein wesentliches Resultat von RÜM – im Kapitel 6.3 beschrieben. Die Rolle der Kooperationspartner in der Verstetigung von RÜM wird in Abschnitt 6.3 beschrieben.

6.2 Zielerreichung der Projekte

Inwieweit die Projektstandorte programmatische Ziele erreicht haben, wird im Folgenden auf der Grundlage der Befragungen der Projekte selbst sowie ihrer Kooperationspartner und der Fachkräfte in ihren Regionen beleuchtet. Zentrales Ziel der Projekte waren der Aufbau, die Entwicklung und Optimierung des Regionalen Übergangsmanagements zur besseren Förderung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf. Dazu wurden unterschiedliche Teilziele angestrebt – wie etwa die Kooperation mit den zentralen Akteuren (vgl. auch Kapitel 6.1), die Herstellung von Transparenz über die regionale Angebotsstruktur (vgl. auch Abschnitt 6.2.3) sowie die Steigerung der Kohärenz und der Effektivität der Angebote.

Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass die Projektstandorte der beiden Förderrunden bei Beginn der Förderung mit unterschiedlichen Voraussetzungen gestartet sind. Während für die Förderung der Projekte der ersten Runde bereits vorhandene tragfähige Strukturen in der Region, die – unter Einbezug anderer in der Region bereits vorhandener Angebote, z. B. der Kompetenzagenturen – ausgebaut und verstetigt werden sollten, Voraussetzung waren, wurden in der zweiten Förderrunde Regionen gefördert, die noch wenig Erfahrung hatten.

6.2.1 Ziele und Teilziele und ihr Erreichungsgrad aus Sicht der Projekte, der Kooperationspartner sowie der Fachkräfte

Die zentralen Ziele der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ waren

- die Transparenz über Beratungs- und Angebotsstruktur zu erhöhen und
- die Kohärenz der Förderangebote und Instrumente zu steigern.

Dabei sollten die Angebote im Übergang Schule – Beruf junge Menschen individuell und bedarfsgerecht fördern und Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf wirksam erreichen. Die Angebote sollten zudem stärker betrieblich ausgerichtet sein, da in anderen Programmen deutlich wurde, dass betriebsnahe Qualifizierungsangebote zu besseren Integrationsquoten führen.

---

[33] ebd. r=.597**

[34] aus der Befragung der Kooperationspartner zum Projektende: zwischen .366** bis .466** (nach Pearson).

[35] aus der Befragung der RÜM-Teams zum Projektende: .582** (nach Pearson).

© INBAS GmbH 2014

ZIELERREICHUNG AUS SICHT DER PROJEKTE

Der Vergleich der Ergebnisse der Befragungen der beiden Förderrunden am Ende der Laufzeit hinsichtlich ihrer Zielerreichungsgrade in Prozent zeigt, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den Förderrunden bezüglich ihrer Selbsteinschätzung bestehen. In beiden Runden wurde insbesondere das Ziel der Herstellung von Transparenz für die Beratungs- und Angebotsstruktur am ehesten bearbeitet und erreicht. Im Gegensatz dazu wird ersichtlich, dass die Steigerung der Kohärenz von Förderangeboten und Instrumenten in beiden Förderrunden noch ausbaufähig war.

Dieses Ergebnis geht mit dem Ziel einher, regionale Angebote und die Angebotsstruktur basierend auf der Bedarfsanalyse sowie Bestandsaufnahmen zu entwickeln: Während die Stärkung der betrieblichen Orientierung noch vergleichsweise gut gelungen ist, bereitete den Akteuren vor Ort die Steigerung der Effektivität der (Zielgruppen-)Förderung mehr Schwierigkeiten.

Insgesamt zeigen die Zahlen, dass der durchschnittliche Zielerreichungsgrad in beiden Förderrunden bei gut 50 % lag. In den geförderten Kreisen und Städten bestand also aus Sicht der Projekte am Ende der Förderung noch deutlicher Handlungsbedarf.[36]

Tabelle 2 **Selbstbewertung der Erreichungsgrade der beiden Förderrunden für verschiedene Ziele in Prozent**
($FR1_{Befragungszeitpunkt}$:03-11/2012; $FR2_{Befragungszeitpunkt}$:07-11/2013)

Programmziele – Erreichungsgrad in Prozent	FR1	n	FR2	n
Transparenz der Beratungs- und Angebotsstruktur	79,6	27	83,8	28
Steigerung der Kohärenz der Förderangebote und Instrumente	48,3	24	51,2	26
Steigerung der Effektivität der (Zielgruppen-)Förderung	44,4	23	57,0	27
Stärkung der betrieblichen Orientierung von Angeboten im Übergang Schule – Beruf	59,4	26	59,1	28
Individuelle bedarfsgerechte Förderung junger Menschen	48,7	26	49,4	28
Verbesserung der Aus- und Weiterbildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund	47,4	23	36,8	25

Die Betrachtung der Erreichungsgrade der Teilziele macht zudem deutlich, dass signifikante Unterschiede zwischen den Förderrunden bestanden – so lag der durchschnittliche Zielerreichungsgrad der Förderrunde 1 bei nahezu 65 %; in Förderrunde 2 bei 79 %. Ursache dafür können beispielsweise Unterschiede in den zugrunde gelegten Kriterien der beiden Förderrunden sein: Während Förderrunde 1 aufgrund der bereits bestehenden Vorarbeiten höhere und ggf. spezifischere Erwartungen hatte, können die Zielkriterien der Förderrunde 2 weicher sein. Hinzukommen möglicherweise die Transferleistungen der Erfahrungen der Förderrunde 1 auf 2 sowie die Anforderung an die Projekte der Förderrunde 2, relativ früh in der Projektlaufzeit eine Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme durchzuführen.

[36] Diese Ergebnisse gehen damit einher, dass Projekte eher Standards in den Bereichen Datenerhebung (46,4 %) erarbeitet haben, wohingegen für Angebote im Übergangssystem (35,7 %) vergleichsweise seltener Standards erarbeitet wurden.

© INBAS GmbH 2014

Unterschiede bestanden beispielsweise zwischen den beiden Förderrunden hinsichtlich der Entwicklung eines Bildungsmonitorings. Aber auch hinsichtlich der Durchführung und Bereitstellung der Bedarfsanalyse sind deutliche Differenzen erkennbar.[37] Zudem sind Unterschiede in der Rangordnung zwischen den verschiedenen Teilzielen beobachtbar: Während in Förderrunde 1 die qualitative und quantitative Anpassung der regionalen Angebotsstruktur an dritter Stelle erscheint – noch vor der Durchführung einer Bedarfsanalyse – leitet sich die Anpassung bei Förderrunde 2 eher aus der Bedarfsanalyse und der Bestandsaufnahme ab.

Tabelle 3 Zielerreichungsgrad der Teilziele aus Sicht der Projekte in Prozent ($FR1_{Befragungszeitpunkt}$:03-11/2012; $FR2_{Befragungszeitpunkt}$:07-11/2013)

Teilziele – Erreichungsgrad	FR1	n	FR2	n
Systematisierte und quantifizierte Bestandsaufnahme regionaler Angebote im Übergang Schule – Beruf	80,3	27	90,7	28
Bereitstellung der Bestandsaufnahme für verschiedene Gruppen von Nutzenden	79,6	27	91,3	28
Bedarfsanalyse im Übergang Schule – Beruf	64,2	26	84,3	28
Entwicklung eines fortlaufenden Bildungsmonitorings auf Basis der Bestands- und Bedarfsanalyse	41,1	27	65,1	26
Qualitative und quantitative Anpassung der regionalen Angebotsstruktur an die identifizierten Bedarfe	44,0	26	59,3	27
Qualitativer und quantitativer Auf- und Ausbau der regionalen Kooperationsstrukturen	77,6	27	81,1	28

ZIELERREICHUNG AUS SICHT DER KOOPERATIONSPARTNER UND FACHKRÄFTE

Auch die Kooperationspartner[38] der RÜM-Teams sowie Fachkräfte in den Regionen der geförderten Projekte wurden um eine Einschätzung zu den Zielen und Teilzielen befragt. Die Befragungsergebnisse der Kooperationspartner sowie der Fachkräfte zeigen, dass aus ihrer Sicht Ziele bzw. Teilziele in hohem Maße erreicht bzw. Arbeitspakete zur Zielerreichung umgesetzt worden sind.

So bestätigten Kooperationspartner, dass die Transparenz der Beratungs- und Angebotsstruktur und die Kohärenz der Förderangebote und Instrumente im Übergangssystem mittels der Aktivitäten des RÜM-Teams verbessert wurden. Auch an der Transparenz über die Zuständigkeiten zwischen den Akteuren im Übergang Schule – Beruf wurde gearbeitet.[39]

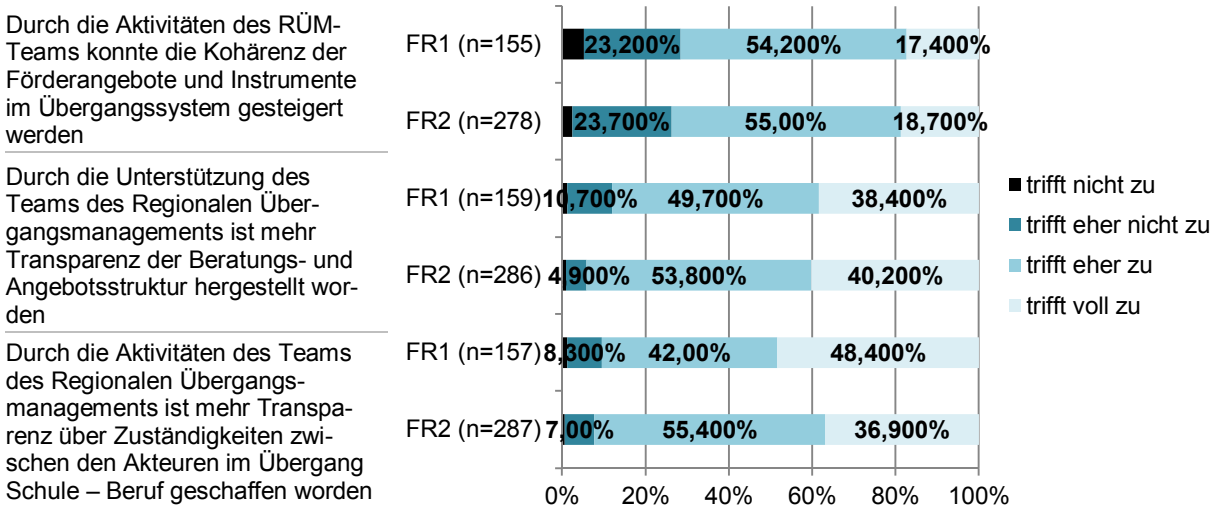
[37] Bedarfsanalyse: df=52; F=80,637; p=,005; die Bereitstellung der Bestandsaufnahme: df=53; F=4,359; p=,042, der Entwicklung eines Bildungsmonitorings: df=52; F=6,106; p=,017; Anpassung der regionalen Angebotsstruktur an die identifizierten Bedarfe: df=51; F=4,203; p=,046.

[38] Siehe zu den Kooperationspartnern Abschnitt 5.1.

[39] Dabei bestehen signifikante Differenzen zwischen den Projektpartnern der Förderrunde 1 und 2 dahingehend, dass Partner der Förderrunde 2 eine stärkere Verbesserung in Bezug auf die Datenlage, die Transparenz, die Kohärenz sowie die Effektivität der Förderung sehen als Partner der Förderrunde 1.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 4 Bewertung der Ziele der RÜM aus Sicht der Kooperationspartner (FR1$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:02-03/2012; FR2$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:08-09/2013)

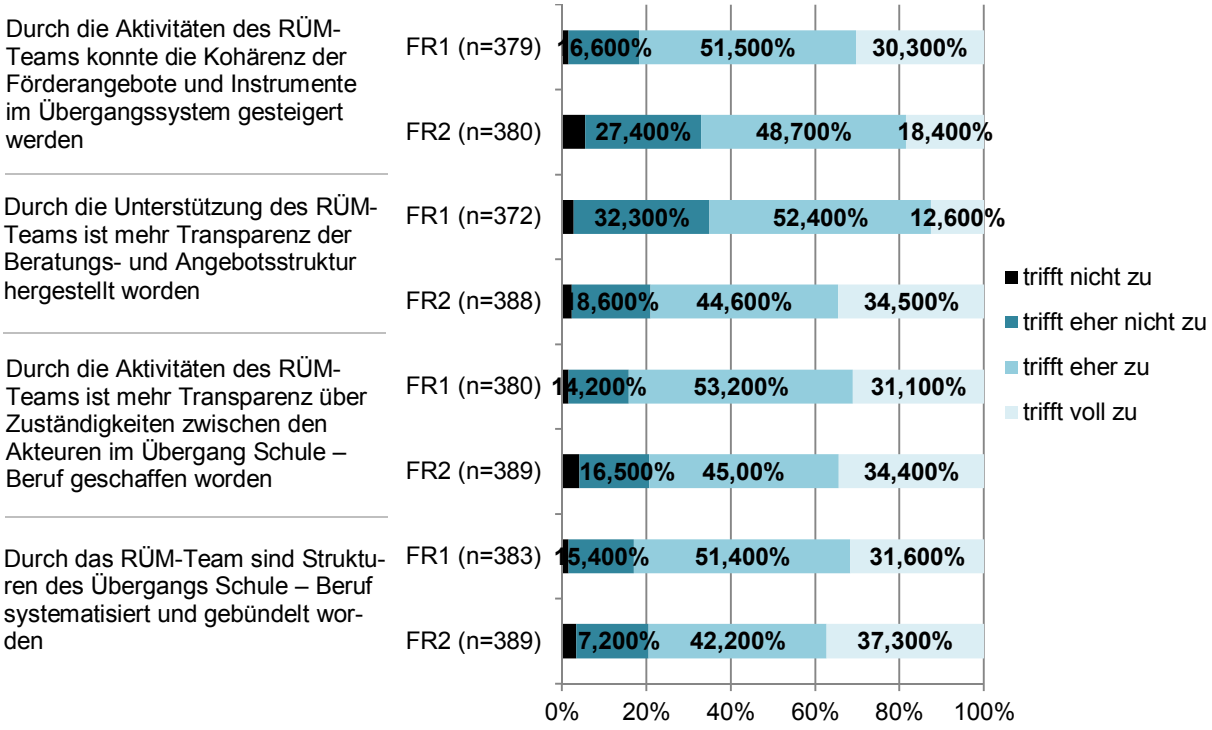


Vergleichbar positiv bewerteten die Kooperationspartner auch die Erreichung der Teilziele. Bis auf die Herstellung von Chancengleichheit berichteten die Partner von einer Verbesserung der Situation hinsichtlich der Teilziele des Regionalen Übergangsmanagements.

Die **externen Fachkräfte** stimmen in der Tendenz diesen Ergebnissen hinsichtlich der übergeordneten Ziele – auf etwas geringerem Niveau – ebenfalls zu. Auch die Fachkräfte beider Förderrunden bestätigten mehrheitlich, dass durch die Aktivitäten des RÜM-Teams die Kohärenz und die Transparenz gesteigert werden konnten.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 5 Bewertung der Ziele der RÜM aus Sicht der Fachkräfte in den Regionen (FR1$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:01-05/2012; FR2$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:03-07/2013)

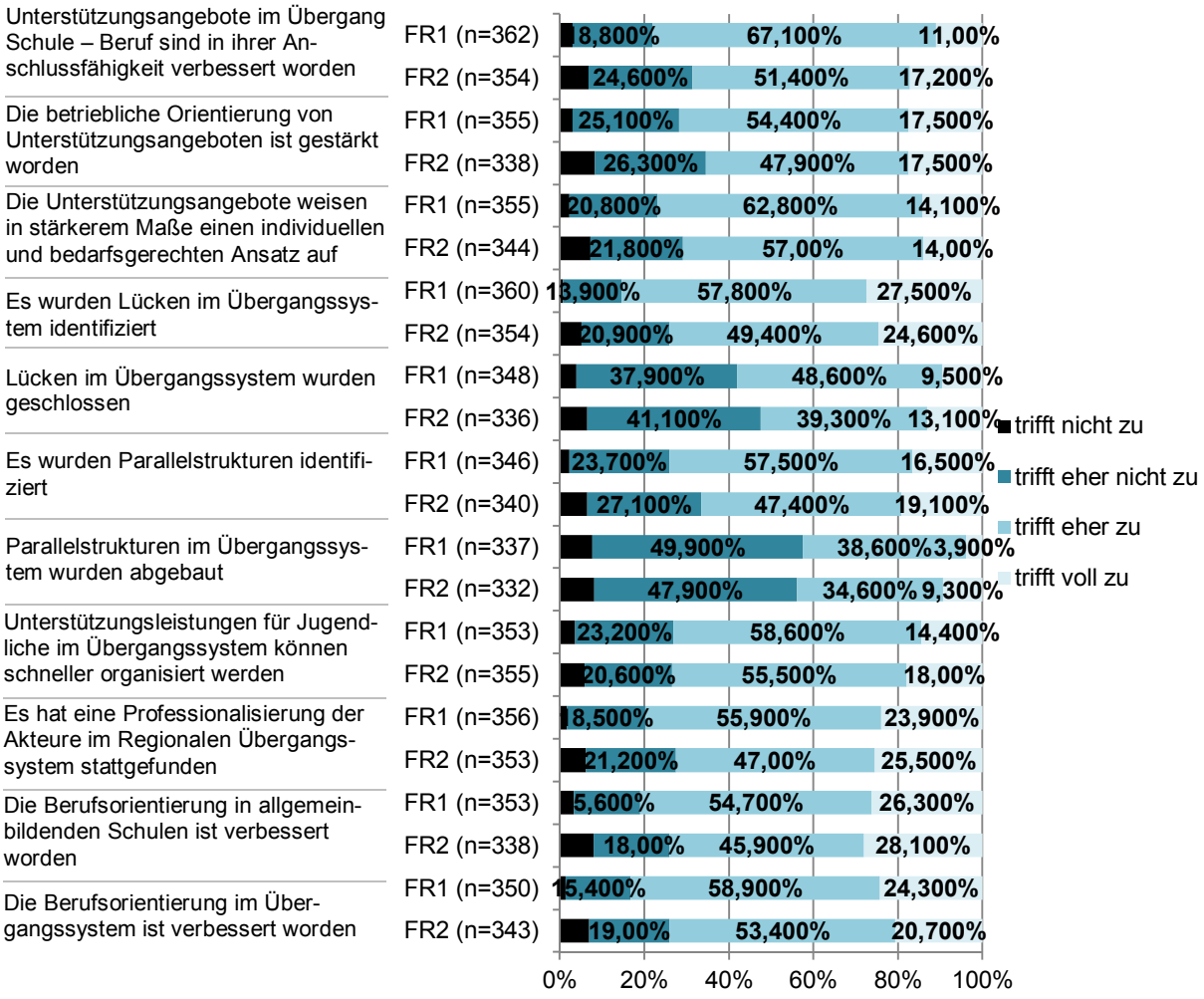


Zudem ist es aus Sicht der externen Fachkräfte gut bzw. oftmals gelungen, Lücken zu identifizieren. Jedoch wurden diese Lücken nicht in vergleichbarer Weise geschlossen. In noch stärkerem Maße trifft dies für die Identifizierung und den Abbau von Parallelstrukturen zu. Im Gegensatz dazu bestätigten die Fachkräfte, dass das Regionale Übergangsmanagement dazu beigetragen hat, Teilziele, z. B. die Stärkung der betrieblichen Orientierung von Unterstützungsangeboten, der Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen und im Übergangssystem und die Professionalisierung der Fachkräfte, zu erreichen.[40]

[40] Es bestehen lediglich in zwei Aspekten signifikant unterschiedliche Bewertungen: So bewerten die Fachkräfte der Förderrunde 1 die Aktivitäten in Bezug auf den Beitrag zur Verbesserung der Situation in der Berufsorientierung sowie der individuellen Förderung besser als die Fachkräfte der Förderrunde 2.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 6 Bewertung der Teilziele der RÜM aus Sicht der Fachkräfte in den Regionen (FR1$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:01-05/2012; FR2$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:03-07/2013)



6.2.2 Ziele des Operationellen Programms

Neben den programmatischen Zielen wurden in Anlehnung an das Operationelle Programm des Bundes zum ESF Ziele formuliert, die sich teilweise mit denen der Förderrichtlinien deckten. Die Ziele fokussierten auf den Arbeitsmarkt sowie auf die Kooperationsstrukturen. **Ergebnisindikatoren** waren im Rahmen des Zielsystems und im Kontext des Nationalen Strategischen Rahmenplans[41] und der Lissabon-Ziele, die auch im Rahmen der Evaluation erhoben wurden:

- Senkung der Anzahl unversorgter Lehrstellen- und Altbewerber und -bewerberinnen
- Verbesserte Kooperation und Vernetzung der Akteure gemessen am Anteil der Akteure, die feststellen, dass sich die Kooperationsintensität gegenüber 2006 erhöht hat (Basiswert: k. A.; Zielwert 75 %)
- Anteil der beteiligten Akteure, welche den Nutzen der Kooperation und Vernetzung als sehr hoch oder hoch bewertet (Basiswert: k. A.; Zielwert 65 % (vgl. BMAS 2008, 182))

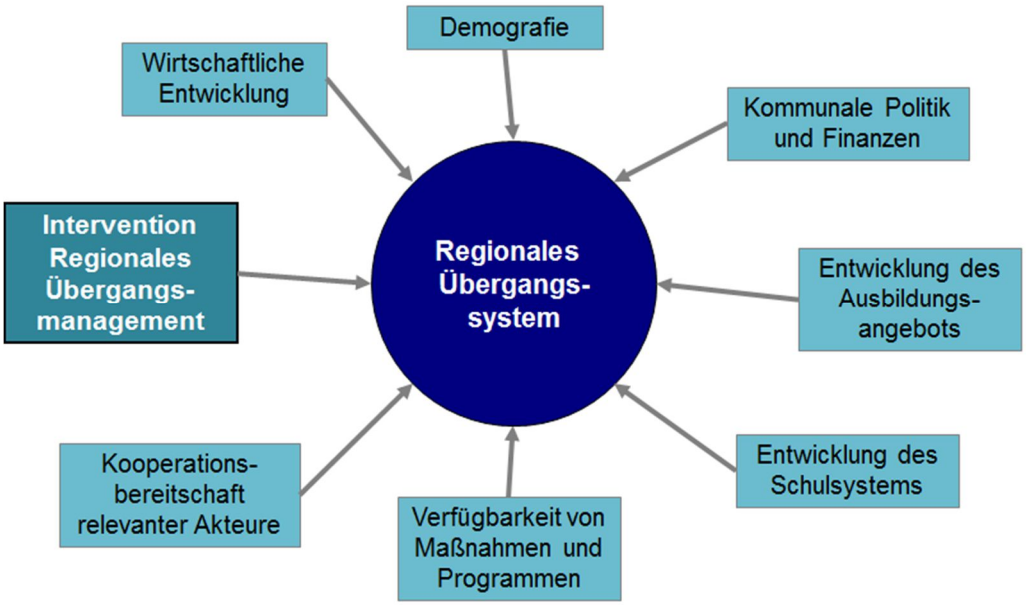
[41] Vgl. z. B. http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/nsrf_de.pdf [10.5.2014].

© INBAS GmbH 2014

SENKUNG DER ANZAHL UNVERSORGTER LEHRSTELLEN- UND ALTBEWERBER UND -BEWERBERINNEN

Inwiefern das zentrale Ziel der Förderinitiative – die Senkung der Anzahl unversorgter Lehrstellen- und Altbewerber und -bewerberinnen – erreicht wurde, kann lediglich grob abgeschätzt werden. Hintergrund dieser Feststellung ist, dass Arbeitslosenzahlen im Wesentlichen von konjunkturellen Aspekten vor Ort abhängen und die Aktivitäten der RÜM-Teams und ihrer Kooperationspartner in der Kürze der Zeit nur geringe Veränderungen hervorrufen könnten. Zudem sind diese isoliert nur schwer nachweisbar. Weitere Faktoren, die ebenfalls die Veränderungen von Arbeitslosenzahlen beeinflussen, sind beispielsweise Entwicklungen des Ausbildungsangebots sowie des Schulsystems, demografische Entwicklungen sowie die Kooperationsbereitschaft der relevanten Akteure.

Abbildung 7 Einflussfaktoren des Übergangsbereichs



Um zumindest eine Annäherung an die Fragestellung zu ermöglichen, wurden im Rahmen der Evaluation Daten zu den Entwicklungen der Arbeitslosenstatistik junger Menschen im SBG II für die Jahre 2008, 2010 sowie 2012 zusammengetragen und mit Angaben des Bundesdurchschnitts verglichen.[42] Der Abgleich zeigt, dass die Projekte konstant etwas unter dem Bundesdurchschnitt liegen und im Wesentlichen eine vergleichbare Entwicklung vollzogen haben, was die Veränderungen anbetrifft.

[42] Die Beschränkung auf den Anteil der Jüngeren an den Arbeitslosen im SGB II hat den Grund, dass sich die Gebiete des SGB II stärker mit den Gebieten der geförderten Projekte decken als beispielsweise die des SGB III. Inhaltlich wären die Daten der integrierten Ausbildungsberichterstattung (iABE) am besten geeignet, Entwicklungen im Übergang Schule – Beruf in den Regionen abzubilden. Auf regionaler Ebene bzw. Kreisebene sind diese Daten bislang nach Auskunft des BIBB und der statistischen Landesämter allerdings nur in Hessen verfügbar.

© INBAS GmbH 2014

Tabelle 4 Entwicklung des Anteils der Jüngeren an den Arbeitslosen

	2008	2010	2012
FR1	8,0	8,0	7,6
Bundesdurchschnitt	8,2	8,2	7,8

Auch die Frage nach der Zielerreichung an die Projekte selbst zeigt, dass dieses Ziel aus Sicht der RÜM-Teams am wenigsten erreicht worden ist. In den Förderrunden liegt der Wert bei 35 % (FR1) bzw. 38 % (FR2).

Diese Ergebnisse waren angesichts der vielen Voraussetzungen, die außerhalb der Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten der RÜM-Teams lagen, zu erwarten. Erforderlich und sinnvoll wäre zudem eine langfristige Beobachtung dieser Zahlen, um letztlich eine Beurteilung vornehmen zu können.

Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure

Die Angaben der Kooperationspartner der Projekte in Bezug auf die Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der Akteure im Allgemeinen bzw. der Kooperationsintensität im Speziellen zeigen, dass nahezu 83 % der Kooperationspartner der Förderrunde 1 und 89 % der Förderrunde 2 von einer hohen oder sehr hohen Kooperationsintensität zum Ende der RÜM-Laufzeit berichteten, wobei 67 % bzw. 76 % der Partner eine positive Entwicklung im Vergleich zum Projektbeginn konstatierten.

Tabelle 5 Verbesserung der Kooperationsintensität aus Sicht der Kooperationspartner
(FR1$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:02-03/2012; FR2$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:08-09/2013)

in %	insgesamt sehr hohe Kooperations-intensität	insgesamt eher hohe Kooperations-intensität	insgesamt eher niedrige Kooperations-intensität	insgesamt sehr niedrige Kooperations-intensität
Förderrunde 1				
vor dem Projektbeginn von RÜM (2008) (n=122)	4,1	45,9	47,5	2,5
zum aktuellen Zeitpunkt (n=128)	25,8	57,8	15,6	0,8
Förderrunde 2				
vor dem Projektbeginn von RÜM (Herbst/Winter 2010) (n=276)	13,4	37,7	41,7	7,2
zum aktuellen Zeitpunkt (n=282)	31,2	57,8	9,6	1,4

Beurteilung des Nutzens der Kooperation und Vernetzung

Auch in Bezug auf den Anteil der beteiligten Akteure, die den Nutzen der Kooperation und Vernetzung im Rahmen der verschiedenen Befragungen bewerten sollten, zeigt sich, dass hier der im Operationellen Programm festgelegte Zielwert von 65 % in Förderrunde 2 übertroffen wurde: So berichten rund 83 % bzw. 66 % der Kooperationspartner, dass der Nutzen für die eigene Tätigkeit bzw. die Institution, für die die Befragten arbeiteten, sehr hoch sei. Zudem hatte aus Sicht von 41 % bzw. 50 % der Partner der Nutzen der Kooperation und Vernetzung zugenommen.

© INBAS GmbH 2014

Tabelle 6 Nutzen der Kooperation und Vernetzung aus Sicht der Kooperationspartner (FR1$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:02-03/2012; FR2$_{\text{Befragungszeitpunkt}}$:08-09/2013)

in %				
Förderrunde 1	hat zugenommen	ist gleich geblieben	hat abgenommen	kann ich nicht beurteilen
Der Nutzen der Kooperation und Vernetzung für meine Arbeit … (n=126)	50,0	43,7	4,8	1,6
Der Nutzen der Kooperation und Vernetzung für die Zielerreichung der Institution, für die ich tätig bin, … (n=126)	41,3	51,6	5,6	1,6
Förderrunde 2	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Der Nutzen der durch das RÜM-Team unterstützten Kooperation und Vernetzung ist für meine Arbeit sehr hoch. (n=285)	23,5	50,2	22,5	3,9
Der Nutzen der durch das RÜM-Team unterstützten Kooperation und Vernetzung ist für die Zielerreichung der Institution, für die ich tätig bin, sehr hoch. (n=286)	23,1	43,4	27,6	5,9

Damit lässt sich insgesamt festhalten, dass die Zielkriterien des Operationellen Programms aus Sicht der Befragten überwiegend erreicht worden sind.

6.2.3 Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme

Die Bedarfsanalyse und die Bestandsaufnahme stellten zwei zentrale Arbeitspakete der RÜM-Teams dar. Erst auf Grundlage einer fundierten Übersicht lässt sich der Übergangsbereich tatsächlich managen, also lassen sich beispielsweise Maßnahmen in Abhängigkeit von Bedarfen konzipieren und umsetzen.

In der Bestandsaufnahme werden alle Angebote des Übergangsbereiches bzw. im Übergang Schule – Beruf in einer Region anhand einer zwischen den zentralen Akteuren vereinbarten Systematik zusammengetragen und aktualisiert. Auf dieser Grundlage können in Bezug auf die Struktur und entsprechend der Bedarfe junger Menschen eingeschätzt werden, ob ausreichend zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote in der Region vorhanden sind. Die beiden Arbeitspakete bzw. Teilziele sind folglich für die Herstellung von Transparenz und Kohärenz im Übergangsbereich von zentraler Bedeutung. Wie die RÜM-Teams zur Erarbeitung von Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme vorgegangen sind, wird im Folgenden beschrieben.

In der Bedarfsanalyse wird die Struktur von Schülerinnen und Schülern (insbesondere hinsichtlich des zukünftigen Schulabschlusses) sowie „unversorgter“ Jugendlicher wie z. B. Altbewerberinnen und -bewerber in einer abgegrenzten Region beleuchtet, um Unterstützungs- und Förder-

© INBAS GmbH 2014

bedarfe junger Menschen abschätzen zu können und auf dieser Grundlage Angebote des Übergangsbereichs zu entwickeln, zu planen und anzubieten.[43]

BEDARFSANALYSE

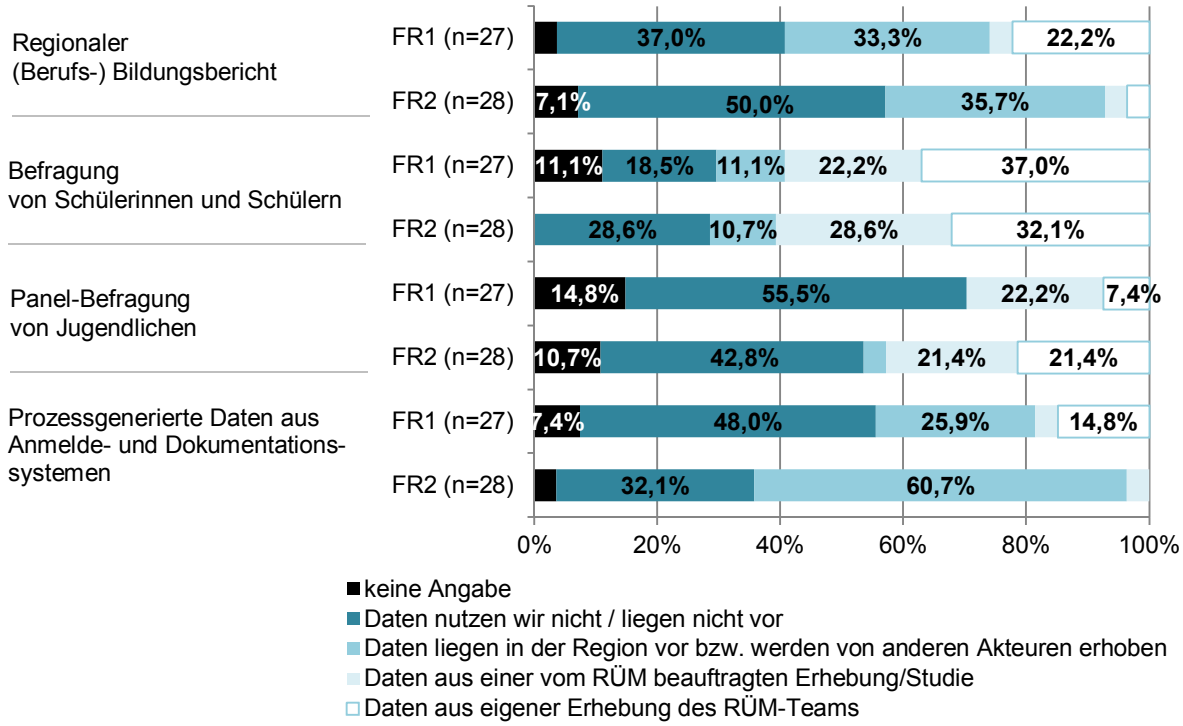
In Gesprächen mit Mitarbeitenden der Projekte wurde deutlich, dass in der Schaffung von Datengrundlagen unterschiedlich vorgegangen wurde – auch in Abhängigkeit von den regionalen Rahmenbindungen. So hatten manche Projekte die Möglichkeit, auf die Dienstleistungen eines Amts für Statistik zurückzugreifen, andere Projekte entschlossen sich, die Datenerhebung in Auftrag zu geben. Welche Daten erhoben wurden, war ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen den Projekten: In manchen Regionen wurde in Form von (Berufs-) Bildungsberichten eine breite Datenbasis zu den Übergangswegen Jugendlicher (und zum Teil darüber hinaus) erhoben, in anderen fanden einmalige oder Querschnitts- oder Panel-Befragungen von Schülerinnen und Schülern bzw. Jugendlichen statt. Zum Teil standen prozessgenerierte Daten aus Anmelde- und Dokumentationssystemen zur Verfügung (z. B. Schüler-Datenbanken).

Im Ergebnis dienten den RÜM-Projekten beider Förderrunden vielfach Befragungen von Schülerinnen und Schülern als Datengrundlage. Diese wurden von den RÜM-Teams im Vergleich zu den anderen möglichen Datengrundlagen selbst erhoben und/oder vom RÜM-Team in Auftrag gegeben. Panel-Befragungen von Jugendlichen wurden in der Regel aufgrund des hohen Aufwands und des besonderen methodischen und datenschutzrechtlichen Anspruchs in Auftrag gegebenen und lagen nur selten vor. Weit besser war die Lage in Bezug auf prozessgenerierte Daten aus Anmelde- und Dokumentationssystemen für die Projekte der zweiten Förderrunde: Nahezu zwei Drittel der Projekte gaben hier an, dass die prozessgenerierten Datengrundlagen von anderen Akteuren erhoben wurden bzw. in der Region vorlagen.

[43] Insbesondere der Bereich der Bedarfsanalyse und der Bestandsaufnahme zeichnen sich durch ein strategisches Vorgehen aus. So erarbeiteten die Projekte nach eigenen Angaben insbesondere Strategien und Konzepte zur Bestandsaufnahme regionaler Angebote (92,9 Prozent) und zur Datenerhebung im Übergang Schule – Beruf (85,7 Prozent). Gleichzeitig verweisen die Ausführungen der Projekte darauf, dass die Projekte eher selten Strategiepapiere und Konzeptentwürfe zu Beginn erarbeitet haben. Die Verschriftlichung fand häufiger im Nachhinein in Form einer Ergebnisdokumentation bzw. der Dokumentation der Produkte statt.

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 8 Datengrundlagen zur Analyse der Übergangswege Jugendlicher in der Region (FR1$_{Befragungszeitpunkt}$:08-10/2011; FR2$_{Befragungszeitpunkt}$:08-10/2011)



Die insgesamt gute und im Vergleich zur ersten Förderrunde erheblich bessere Ausgangslage der Projekte der zweiten Förderrunde – was das Vorhandensein von Daten betrifft – ist ein möglicher Erklärungsfaktor dafür, warum diese Projekte trotz vergleichsweise weniger guten Voraussetzungen in Bezug auf die Kooperationsstrukturen im Regionalen Übergangsmanagement die Erreichung der Teilziele recht hoch bewertet haben.[44]

BESTANDSAUFNAHME

Alle geförderten Projekte haben eine Bestandsaufnahme der regionalen Angebote im Übergang Schule – Beruf durchgeführt. Erfasst wurden Angebote der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, der Arbeitsagentur, der Träger der Grundsicherung sowie der Jugendhilfe. Des Weiteren wurden weitere Anbieter und deren Angebote im Übergang Schule – Beruf in der Bestandsaufnahme berücksichtigt:

- Bildungsträger
- Unternehmen (Spezifizierung: „Ausbildungs- u. Praktikumsplätze“)
- Kammern (Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer)
- Vereine (u. a. Migrantenselbstorganisationen) und Stiftungen
- Jugendmigrationsdienst und „Beratungsstellen“
- „Angebote auf Bundesebene“ sowie von „Landesprojekte[n]“.

[44] Inwiefern hier ein Transfer stattgefunden hat, beispielsweise gezielt Anmelde- und Dokumentationssysteme zu implementieren, kann letztlich nicht beurteilt werden.

© INBAS GmbH 2014

Der überwiegende Anteil der Projekte hat Angebote in dem Gebiet erfasst, in dem das RÜM tätig bzw. zuständig ist. Vereinzelt haben Projekte Angebote über das RÜM-Gebiet hinaus erfasst. Alle Projekte haben ihre Bestandsaufnahme zum Übergang Schule – Beruf veröffentlicht. Dabei wählten die RÜM-Teams verschiedene Formen der Veröffentlichung: Neben Printprodukten wurden die Bestandaufnahmen in digitaler Form publiziert. Daneben entwickelten die Standorte Online-Datenbanken, die auch über Such- und Sortierfunktion verfügten.[45]

Die Veröffentlichungen richteten sich überwiegend an alle Zielgruppen – Fachkräfte, Lehrkräfte, Jugendliche, Eltern – gleichermaßen. Die Printprodukte erstellten die Projekte häufiger gezielt für Fachkräfte und Lehrkräfte. Die Mehrheit der Projekte aktualisierte die Bestandsaufnahme in regelmäßigen Abständen entweder selbst oder durch die Anbieter der Maßnahmen.[46]

6.3 Nachhaltige Strukturveränderungsprozesse und Etablierung des RÜM

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, sollte die Förderinitiative den Aufbau eines Regionalen Übergangsmanagements ermöglichen und bot dafür eine Anschubfinanzierung. Mithilfe dieser Mittel sollten Strukturen nachhaltig auf- bzw. ausgebaut und grundlegende Arbeitsschritte, wie die Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme, umgesetzt werden.

Was ist zum bzw. nach Ende der Förderung durch das BMBF vom RÜM geblieben? Welche von der Förderinitiative intendierten „strukturellen Weiterentwicklungen“ wurden realisiert? Haben sich Strukturen geändert? Inwiefern konnten, wie von der Förderinitiative beabsichtigt, die Projekte die „regionalen Gestaltungsspielräume“ erweitern? Welche Arbeitspakete wurden fortgeführt? Das waren zentrale Fragen, denen das Evaluationsteam nachgegangen ist.

Welche Strukturveränderungsprozesse und Fortführungsansätze **zum Ende** der Förderung bestanden, wurde in beiden Förderrunden – aus Sicht der RÜM-Teams sowie ihrer Kooperationspartner – erhoben (Kapitel 6.3.1). Zusätzlich wurde an den Standorten der ersten Förderrunde ungefähr **ein Jahr nach Ende** der Förderung aus Sicht der (ehemaligen) Projektleitung oder eines Mitarbeitenden[47] erfasst, inwieweit das RÜM über die Förderung hinaus fortgeführt worden war (Kapitel 6.3.2).

6.3.1 Strukturveränderungsprozesse zum Ende der Förderung

BESCHLÜSSE ZUR FORTFÜHRUNG DES RÜM

Zum Projektende bestand an 65,5 % der Standorte ein Beschluss über die Arbeit im Regionalen Übergangsmanagement zum Übergang Schule – Beruf. So sollte das Management nach Förderende fortgesetzt werden und an den kommunalen Strukturen angebunden bleiben. An den meis-

[45] Oftmals wurden verschiedene Formen der Publikation gewählt. Eine Übersicht über alle im Programm erstellten Materialien sind unter http://www.perspektive-berufsabschluss.de/de/dokumentensuche.php verfügbar.

[46] Nur an sehr wenigen Standorten.

[47] Das Interview wurde nach Möglichkeit mit der ehemaligen Projektleitung geführt. Wenn aber z. B. ein Teammitglied weiterhin im RÜM beschäftigt war, die ehemalige Leitung hingegen nicht, so wurde das Interview mit dem (ehemaligen) Teammitglied geführt.

© INBAS GmbH 2014

ten Standorten waren mindestens noch Teilaspekte über die Fortführung des RÜM offen, z. B. hinsichtlich der Ressourcen.

An den Standorten der Förderrunde 1 waren insgesamt häufiger Beschlüsse vorzufinden, die jedoch auf ganz verschiedenen Ebenen[48] vereinbart worden waren (FR1: 74,1 %; FR2: 57,1 %). An den Standorten der Förderrunde 2 waren die Beschlüsse hingegen häufiger in Form eines kommunalpolitischen Beschlusses und als Beschluss des Netzwerks bzw. Steuerungsgremiums vereinbart worden (FR1: 37,0 % bzw. 29,6 %; FR2: jeweils 46,4 %).

Im Zusammenhang mit der Untersuchung ein Jahr nach Ende der Förderrunde 1 wird deutlich, dass die getroffenen Beschlüsse häufig keine „Dauerlösung“ für die Fortführung des RÜM bedeuteten und mitunter „nur“ Teilaspekte der Fortführung umfassten (vgl. Kapitel 6.3.2).

ETABLIERUNG DES RÜM AUS SICHT DER PARTNER

Die Partner schätzten die Wahrscheinlichkeit, dass die mit RÜM entwickelten Ansätze in ihrer Region fortgeführt werden, durchschnittlich als eher hoch ein.

Als zentrale Gründe führten die Kooperationspartner im Wesentlichen zwei Aspekte an:

- Die Verbindlichkeit der auf- bzw. ausgebauten Kooperationsbeziehungen und -strukturen (Kooperationsvereinbarungen, (mündliches) Bekenntnis zur Fortführung, gemeinsames Verständnis, Verantwortlichkeiten geregelt, Akteure haben „Handlungskompetenz“ entwickelt, arbeiten „zielorientiert“) und
- die von den Akteuren wahrgenommene Notwendigkeit und deren (Eigen-) Interesse (Engagement).

Als ein weiterer Faktor wurden der von einer Stadt oder einem Land (z. B. NRW, Hessen) gegebene Rahmen angeführt (z. T. Fortführung in bestimmten Kontexten wie „Bildungsregion“).

Kooperationspartner, die die Wahrscheinlichkeit der Fortführung als „eher niedrig“ einstuften, befürchteten vor allem, dass es an Steuerung und Koordination mangeln würde, sobald die Förderung endet. Das „RÜM-Team“ wurde in diesem Zusammenhang auch als Initiator, Impulsgeber und Moderator benannt. Die Personalressourcen würden fehlen, um die Koordination und Steuerung weiterhin (sicher) zu gewährleisten.

FORTFÜHRUNG VON INHALTEN UND ARBEITSPAKETEN

Welche Inhalte aus der Arbeit des RÜM nach Projektabschluss fortgeführt werden sollten, war zum Ende des Förderzeitraums vielfach noch nicht geklärt. Eine deutliche Priorität lag auf den Zielsetzungen, Berufsorientierung in allgemeinbildenden Schulen konzeptionell zu verankern (89,1 % der Standorte) sowie eine höhere betriebliche Orientierung in Unterstützungsangeboten zu erreichen (81,8 % der Standorte).[49] Die Fortführung von Arbeitspaketen – im Gegensatz zu den genannten Zielen – war hingegen nur an wenigen Standorten gesichert. Am häufigsten war zum Befragungszeitpunkt geregelt, dass die Website des RÜM (59,3 %) und die Bestandsaufnahme (58,2 %) fortgeführt werden sollten. Dabei war in der Fortführung der Bestandsaufnahme

[48] Die Beschlüsse wurden, wie auch bei Förderrunde 2, vom Netzwerk und in Form von kommunalpolitischen Beschlüssen gefasst. Darüber hinaus aber auch häufiger von einem Amt oder anderen Gremien.

[49] An den übrigen Standorten war darüber noch nicht endgültig entschieden. Nur an einem bzw. zwei Standorten war klar, dass dies kein Ziel mehr sein sollte.

© INBAS GmbH 2014

an einzelnen Standorten noch unklar, wer für die Durchführung zuständig sein würde.[50] Dass die Fortführung des Arbeitspaketes an einzelnen Standorten zunächst nur „auf dem Papier“, also ohne Regelung der Zuständigkeit gesichert war, traf auch für die Bedarfsanalyse zu.

GREMIENZUSAMMENSETZUNG: ROLLENWAHRNEHMUNG DER PARTNER

Die Kooperationspartner haben sich auch nach dem Ende von RÜM im Übergang Schule – Beruf engagiert. Über 90 % der befragten Kooperationspartner sagten dies zum Projektende aus. Inhalte oder Arbeitspakete des RÜM übernahmen zum Ende der Förderlaufzeit jedoch nur 54,8 %. Die übernommenen Arbeitspakete sind verschieden und unterschiedlich konkret formuliert worden. Es geht z. B. um die Aktualisierung der Angebotsdatenbank, die Fortführung von Abgangsstatistiken, Teilnahme oder Mitwirkung an Veranstaltungen (u. a. Ausbildungsmessen), Mitwirkung in den Netzwerkstrukturen im Übergang Schule – Beruf oder Förderung der Berufsorientierung, z. B. im Feld der Elternarbeit.

Akteure, die keine Arbeitspakete übernahmen, begründeten dies vor allem mit fehlenden personellen und auch finanziellen Ressourcen. Manche Institutionen sehen es jedoch schlichtweg nicht als ihre Aufgabe an, Arbeitspakete aus RÜM zu übernehmen („nicht unsere Aufgabe“) oder sie sehen keinen Nutzen darin („weil keine für uns nutzbaren Inhalte und Arbeitspakete erarbeitet wurden“). Im Gegensatz dazu wiesen vereinzelt Partner darauf hin, dass die Institution durch die Erfüllung ihrer originären Aufgaben das Themenfeld bearbeite (z. B. „Die Inhalte des RÜM-Projektes sind immanente Arbeitsinhalte meiner Aufgabe als Institution in der Berufsorientierung bzw. -beratung und Ausbildungsvermittlung“).

BEURTEILUNG DER STRUKTURVERÄNDERUNGSPROZESSE

In den Förderlaufzeiten traten Veränderungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene ein, die Einfluss nahmen auf die Rahmenbedingungen und Strukturen im Übergang Schule – Beruf auf regionaler Ebene. Die Veränderungen waren ganz unterschiedlicher Art und wirkten im verschiedenen Ausmaß auf das RÜM ein. Dazu zählten z. B. Wechsel in der Politik (z. B. Wahlen, Neubesetzung von Ämtern) und in den Politiken (z. B. Schulreform, Ausbildungskonsens) sowie neue Förderprogramme bzw. -projekte (z. B. Initiative Bildungsketten (inkl. BOP), Änderungen im SGB II und III). Dies verdeutlicht die Position des RÜM im Mehrebenensystem und spiegelt einen Ausschnitt der vielzähligen Faktoren wider, die auf das RÜM wirken. Dabei kann ein Regionales Übergangsmanagement nur eingeschränkt Einfluss nehmen auf die Gestaltung der regionalen Angebotsstruktur, zumal es formal zunächst oftmals keine rechtliche Kompetenz dazu hatte.[51]

Worauf die RÜM-Teams vorrangig Einfluss nahmen – auch aus Perspektive ihrer Kooperationspartner – sind, wie auch in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben,

- die Zusammenarbeit der Akteure auf regionaler Ebene bzw. die regionalen Kooperationsstrukturen im Übergang Schule – Beruf und
- die Transparenz über die Angebotsstruktur sowie insgesamt die Datenlage im Bereich Übergang Schule – Beruf.

[50] Dies traf auf vier Standorte der Förderrunde 2 zu und in Bezug auf die Bedarfsanalyse auf jeweils zwei Standorte in beiden Förderrunden.

[51] Dies spiegeln auch die wenigen Standorte wider, an denen Maßnahmen evaluiert oder für die Qualitätsstandards erarbeitet wurden.

© INBAS GmbH 2014

Hinsichtlich der regionalen Kooperationsstrukturen bestätigten die Partner – auch in ihren qualitativen Ausführungen –, dass sich die Zusammenarbeit der Akteure durch die Etablierung bzw. Weiterentwicklung regionaler Kooperationsstrukturen verbessert hatte (vgl. auch Kapitel 6.2.2 zur Kooperation und Vernetzung der Akteure). Die Verbindlichkeit und Intensität in der Zusammenarbeit sowie auch Arbeitsweisen wie eine zielorientierte und strukturierte Zusammenarbeit erhöhten bzw. verbesserten sich.

Trotz Mangel einer formalen Ermächtigung konnten die RÜM-Teams teilweise Entwicklungen in der regionalen Angebotsstruktur mitgestalten. Die Ausführungen der RÜM-Teams und ihrer Kooperationspartner zu den offen gestellten Fragen bestätigten teilweise Beobachtungen aus der Erfassung der Zielerreichung (vgl. Kapitel 6.2) und ergänzten diese durch Einblicke in die Wirkungsweisen der RÜM-Teams; so zum Beispiel zur Nutzung der Bestands- und Bedarfsanalysen. Diese bildeten zum Teil die Grundlage, auf der RÜM-Teams – in Kooperation mit anderen Stellen – aufgrund einer verbesserten Transparenz über die Angebotsstruktur und Bedarfe der Jugendlichen neue Projekte initiierten bzw. bestehende Projekte beispielsweise auf neue Zielgruppen ausdehnten. RÜM-Teams nahmen beratend Einfluss auf Programme, die auf regionaler Ebene installiert wurden bzw. auf diese wirkten (z. B. Richtlinie zur Berufsorientierung, Etablierung einer Jugendberufsagentur), wurden bei der Ausschreibung und Vergabe von Maßnahmeaufträgen und der Evaluation von Angeboten eingebunden.

Insbesondere für den Bereich Berufsorientierung bestätigten Kooperationspartner eine Weiter- oder Neuentwicklung bzw. Strukturierung von Angeboten als Reaktion auf identifizierte „Lücken“ und berichteten von einer gestärkten Kooperation zwischen Schulen und Betrieben oder allgemeinbildenden und beruflichen Schulen als einen Effekt von RÜM. Vereinzelt konstatierten Akteure „die Koordinierung der Angebote“ als eine Wirkung von RÜM und verwiesen darauf, dass gleichartige Angebote reduziert wurden.

RÜM leistete einen Beitrag dazu, das Bewusstsein für die Thematik in den Regionen zu stärken (*„Der thematische Fokus ist für die Akteure noch einmal geschärft worden.“*). Dies verdeutlicht auch das folgende Zitat eines Kooperationspartners, das gleichzeitig veranschaulicht, dass die Nachhaltigkeit der Kernidee „Regionales Übergangsmanagements“ zum Ende der Projektförderung noch nicht gesichert war und strukturelle Weiterentwicklungen nur partiell realisiert werden konnten.

> *„[…] Das Steuerungsgremium wird fortgeführt, aber es fehlt das RÜM-Personal für die tägliche Arbeit. Die erarbeitete Strategie für den Übergang Schule – Beruf soll umgesetzt werden. Inwieweit die RÜM-Idee nachwirkt und in zwei Jahren irgendwelche Ergebnisse hervorbringt, kann nicht gesagt werden. Ein Um- bzw. Nachdenken hat wohl eingesetzt.“*

6.3.2 Strukturveränderungsprozesse: Das RÜM ein Jahr nach Ende der Förderung

An den Standorten der Förderrunde 1 wurde ca. ein Jahr nach Förderende der Frage nachgegangen, welche Strukturen des RÜM fortbestanden.[52] Dazu wurden leitfadengestützte Interviews

[52] Im Evaluationszeitraum konnte aufgrund der versetzten Laufzeiten von Förderrunde 1 und 2 die Nachhaltigkeit der Standorte der ersten Förderrunde untersucht werden. Diese Projekte endeten im März 2012 mit zum Teil kostenneutraler Verlängerung bis Ende 2012.

© INBAS GmbH 2014

mit (ehemaligen) Projektleitungen bzw. Mitarbeitenden geführt und die Perspektive der Kooperationspartnern mittels einer standardisierten Befragung erhoben.

KOORDINATION: (KEIN) FORTBESTEHEN DES RÜM-TEAMS

Im Schwerpunkt förderte das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ Personalstellen. Das „Regionale Übergangsmanagement“ wurde von einem i. d. R. zwei- bis dreiköpfigen Team umgesetzt, das in einem Amt bzw. einer (Stabs-) Stelle in der Kommune oder auch bei einem von der Kommune für diese Aufgabe bevollmächtigten Bildungsträger angesiedelt war. Eine zentrale Aufgabe der Teams war es, Netzwerkstrukturen zwischen den regionalen Akteuren im Übergang Schule – Beruf aufzubauen bzw. die existierenden Strukturen weiterzuentwickeln. Bereits durch diese Aufgabe und Rollenzuweisung wird deutlich, dass die RÜM-Teams zumindest in organisatorischer Hinsicht oftmals der Dreh- und Angelpunkt der regionalen Kooperationsstrukturen waren. Mit Blick auf die Nachhaltigkeit besteht somit die Frage, wie sich die Strukturen nach dem Ende des Förderzeitraums veränderten. Inwieweit bestanden die RÜM-Teams danach weiter, welche Rolle nahmen sie ein und welche Kooperationsstrukturen bestanden fort, sofern es das Team nicht mehr gab?

Deutlich wird, dass mit dem Ende der Förderung an jedem Standort Änderungen eintraten. Die Veränderungen sind so heterogen wie die Ausgangssituation und die Ausgestaltung des RÜM an den einzelnen Standorten waren bzw. sind. Trotz der Heterogenität verringerten sich die Ressourcen i. d. R. personell sowie auch die Budgets für Sachmittel. Eine Ausnahme bildet z. B. ein Standort, der durch die nordrheinwestfälische Strategie eine 50- prozentige Kofinanzierung durch das Land erhielt und mit diesen Mitteln die Personalressourcen sogar aufstockte.

Ein Jahr nach Förderende existierte zwar nahezu an keinem Standort eine mittel- oder gar langfristige Perspektive über die (künftige) Gestaltung des Regionalen Übergangsmanagements, dennoch wurden mindestens Arbeitspakete aus dem RÜM von anderen Stellen oder Arbeitskreisen fortgeführt. Somit hat das RÜM an jedem Standort Wirkung entfaltet, auch wenn das Programm nicht unbedingt zu einer systematischen Strategie in der Koordination des Übergangs Schule – Beruf und deren dauerhaften Umsetzung führte. Im Ansatz bildeten sich folgende spezifische Strukturen in der Fortführung des RÜM bzw. Teilen daraus ab:

A. *Fortführung mit vergleichbaren Ressourcen sowie in ähnlicher Organisation und Struktur, geringe Modifikationen in Zielen und Zielgruppen* (z. B. Einbezug von Gymnasiasten oder Fokus auf Fachkräftesicherung): Eine „Organisationseinheit“, die das RÜM koordiniert, besteht weiterhin fort. Dadurch werden auch die Netzwerkstrukturen erhalten. Überwiegend sind die personellen Ressourcen dabei reduziert, wodurch „Abstriche“ z. B. in der Vorbereitung und Häufigkeit der Netzwerktreffen und vor allem im „operativen Bereich“ wie Bedarfserhebungen oder Übersichten zu Angeboten im Übergang Schule – Beruf gemacht werden müssen. In Einzelfällen haben die Kooperationsstrukturen weiter an Verbindlichkeit gewonnen und sind ausdifferenziert worden.

B. *Interimslösung*: RÜM oder Teile des RÜM werden in einer Art „Zwischenlösung“ fortgeführt, bei der von vorneherein klar ist, dass diese Konstellation nur für einen sehr begrenzten Zeitraum bleiben wird (z. B. weil RÜM (anteilig) in ein anderes, bald endendes Projekt überführt wurde oder weil ein kommunaler Beschluss noch nicht getroffen wurde). Dies führt zu Veränderungen in der Organisation und Struktur, wenn eine große Unklarheit über die Perspek-

© INBAS GmbH 2014

tiven besteht und keine (ausreichenden) Personalressourcen verfügbar sind. Eine „Reaktivierung“ des Netzwerks wird bei ggf. zu langer Inaktivität gefährdet.

C. *Übernahme von Arbeitspaketen durch andere Projekte und/oder Gremien*: Einzelne Arbeitspakete werden von themenverwandten Projekten und/oder Gremien/Arbeitskreisen bzw. Institutionen übernommen. In diesen Fällen bestand i. d. R. kein einzelnes zentrales regionales Gremium, sondern eine Vielfalt an Arbeitskreisen. Die Aufgaben des RÜM sind dann nicht mehr gebündelt, sondern verteilt und werden teilweise nicht mehr bearbeitet.

Die Nachhaltigkeits-„Strategie“ der RÜM-Standorte beinhaltet meist Aspekte mehrerer der oben genannten Strukturen; sie lassen sich jedoch im Schwerpunkt einer der genannten Strukturen zuordnen. Deutlich wurde in den Interviews mit den (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden, dass ca. ein Jahr nach Förderende viele Aspekte der Verstetigung unklar waren. Dabei hatten RÜM-Teams vereinzelt deutlich vor Ende der Förderphase Strategiepapiere zur Verstetigung verfasst und in kommunale Gremien gegeben; eine Entscheidung konnte trotzdem nicht immer im Anschluss an die Förderphase erzielt werden.

Die Wahrnehmung der Kooperationspartner im RÜM war teilweise eine andere. Die meisten Partner nahmen aus ihrer Perspektive eine Fortsetzung der Koordination bzw. Moderation nach Förderende wahr. Nur an einem Standort antwortete ein Partner,[53] es sei keine Koordination des Bereichs mehr vorhanden. Die hohe Zufriedenheit mit der Koordination nahm im Vergleich zum Projektende nur leicht ab. Veränderungen und Unsicherheiten beschrieben Kooperationspartner wie folgt:

„Aufgrund von haushaltsrelevanten Entscheidungen [NAME STANDORT], ist noch nicht sicher, ob und wie in Zukunft die Koordinierung weitergeführt wird.“

„Die Steuerung ist aus meiner Sicht nicht erkennbar/geklärt. Die Steuerung sollte von keiner der beteiligten Institutionen alleine übernommen werden. Eine gemeinsame Steuerung der beteiligten Institutionen ist in der Praxis aber kaum umsetzbar.“

„Ich fand das Maß [der Moderation, Koordination, Steuerung] angemessen. Jederzeit war EINE Person als Ansprechpartner da. Heute fehlt diese!“

KONTINUITÄT IN DEN KOOPERATIONSSTRUKTUREN, WENIG VERÄNDERUNGEN IN DER ROLLENWAHRNEHMUNG DER PARTNER

Zentrale Gremien wurden nicht aufgelöst. Bestanden mehrere Gremien in einer Region, wurden an manchen Standorten einzelne aufgelöst. Die Auflösung von „traditionsreichen“ Gremien, also solchen, die bereits vor RÜM in der Region existierten, ist nicht bekannt. In keinem Fall verließen Akteure aktiv das Gremium bzw. die Gremien, die fortbestanden. An einem Standort wurde davon berichtet, dass Bildungsträger aufgrund einer strategischen Reorganisation des Netzwerks keine Mitglieder mehr sind. An anderen Standorten sind (strategische) Partner hinzugekommen.

Durch die Ressourcenminderung – personell sowie bezogen auf Sachmittel – hätten kooperierende Akteure aktiv werden müssen, um die entstehenden „Lücken“ aufzufangen und auszugleichen. Eine „Übernahme“ von Arbeitspaketen wurde aus Sicht der (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden eher selten erreicht. Von den Partnern, welche sich ein Jahr nach Förderende an der Befragung beteiligten, gaben jedoch immerhin 47,2 % an, Inhalte oder Arbeitspakete des

[53] An diesem Standort beteiligte sich nur dieser eine Partner an der Befragung.

© INBAS GmbH 2014

RÜM-Teams fortgeführt zu haben (n=123). Die Angaben der (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden und die der Partner widersprechen sich also in gewissem Maße. Es ist zu vermuten, dass es sich dabei häufig um kleinere „Teil-Arbeitspakete“ handelt.

Die (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden beschrieben, dass (Vor-) Absprachen mit Partnern über die Fortführung von Arbeitspaketen vor allem im Bereich der Pflege von Datenbanken oder der Fortführung von Monitoring(elementen) stattfanden. Den Ressourcenbedarf in der Fortführung bzw. Pflege hatten die RÜM-Teams i. d. R. bewusst möglichst einfach und gering gehalten, um eine Nachhaltigkeit zu erreichen. Eine (künftige) Finanzierung von Arbeitspaketen konnte vereinzelt über Stiftungen realisiert werden (betrifft Angebote mit „Maßnahmencharakter“, keine strukturbildenden Aktivitäten).

Manche Standorte konzipierten von vorneherein Arbeitspakete so, dass sie mit Förderende abgeschlossen waren. Mit ihrem Abschluss wurden dann beispielsweise Empfehlungen formuliert, die die Partner aufgreifen konnten. Bei einer solchen Vorgehensweise konnte, auch ohne das „Aktiv-Werden“ durch Partner, davon gesprochen werden, dass keine Arbeitspakete eingestellt wurden.

VERÄNDERUNGEN IN DEN ZIELEN UND ZIELGRUPPEN – ZENTRALE ZIELE BLEIBEN

Die Ziele und Zielgruppen in der Koordination des Übergangs Schule – Beruf setzten sich im Wesentlichen fort, wobei an manchen Standorten leichte Modifikationen bestanden. Die Kooperationspartner schilderten dies zunächst etwas drastischer, da relativ viele angaben, dass neue Zielgruppen und Themenfelder definiert worden seien (32,2 bzw. 45,2 %; n=115). In der Benennung wurde jedoch deutlich, dass es sich i. d. R. um „bekannte“ Zielgruppen und Thematiken handelte. Es zeigte sich, dass die Zielgruppen und Thematiken häufiger auf „alle“ Jugendlichen erweitert wurden, also explizit auch Gymnasiasten umfassten. Von den Kooperationspartnern wurden als neue Zielgruppe relativ häufig Jugendliche mit Migrationshintergrund benannt, sodass diese Thematik zumindest aus Sicht von Kooperationspartnern an manchen Standorten stärker in den Fokus rückte. Des Weiteren wurden die Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen und die Fachkräftesicherung als Ziele konkretisiert.

Auch wenn das Handlungsspektrum selten explizit auf „Bildung insgesamt“ erweitert wurde[54], ist erkennbar, dass sich „der Übergang“ weiter in die Bereiche „Schule“ und „Ausbildung“ bis hin zur „zweiten Schwelle“ ausdifferenzierte. Darüber hinaus sind die Nennungen der Partner sehr heterogen. Die (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden nannten keine weiteren Zielgruppen oder Themen.

6.4 Governance im Übergangsmanagement – Fallbeispiele

Inwiefern lassen sich nun die vielen Informationen über alle Standorte bündeln? Lassen sich Muster in der Ausgestaltung des RÜM bei einzelnen Standorten erkennen?

Mittels des Governance-Ansatzes werden spezifische Zusammenhänge für fünf RÜM-Standorte beschrieben, bei denen Governance-Form und -Mechanismus besonders deutlich erkennbar waren. Wie im theoretischen Teil beschrieben, finden sich jedoch Elemente bzw. Ansätze der

[54] Diese Angabe der (ehemaligen) RÜM-Mitarbeitenden steht an den Standorten von „Lernen vor Ort“ in einem gewissen Widerspruch, denn an diesen Standorten wurden mindestens einzelne Arbeitspakete seitens der LvO-Teams übernommen.

© INBAS GmbH 2014

anderen Governance-Formen und -Mechanismen in unterschiedlicher Gewichtung ebenfalls an diesen Standorten (vgl. Tabelle 1 zu den Governance-Formen).

Governance-Form: Hierarchie

Das RÜM-Team ist formal in der Kommune, beim Amt für Familie und Jugend angesiedelt. Dabei ist es eng an die Abteilungsleitung angebunden. Finanziell zwar eigenständig, wird das RÜM von Externen mit dem Jugendamt und deren Aufgaben gleichgesetzt wahr- und angenommen.

RÜM hat in der Kommune kein Netzwerk, das gemeinsam am Übergangssystem arbeitet. Die ursprüngliche Steuerung durch die Kommune ist in die Verantwortung der Wirtschaft (IHK und HWK übernehmen wechselseitig die Geschäftsführung des Steuerungsgremiums) übergegangen. Das Jugendamt und damit auch das RÜM ist in diesem Gremium kein festes Mitglied, es wird immer dann eingeladen, wenn das regionale Übergangsmanagement Thema ist. Vom Steuerungskreis wurde das Team trotz Gesprächsversuchen als Konkurrenz wahrgenommen. Daher agiert es eher auf der operativen Ebene, indem es innovative Instrumente entwickelt.

Der Fachbereich schafft es nicht, sich in den Strukturen des Übergangsbereichs zu verorten und damit Teil des selbigen zu werden. Das Team hat in der Kommune wenig politische Rückendeckung, abstrakte Aufgaben und Zielsetzungen erschweren in der Region die Findung von gemeinsamen Inhalten und damit fehlen Lösungsansätze.

Governance-Form: Verhandlung

Die beteiligten Institutionen im RÜM haben gemeinsam eine Kooperationsvereinbarung erarbeitet und unterzeichnet. Diese fixierte die zentralen Inhalte und Arbeitsformen sowie Ressourcen, die die Akteure einbringen, z. B. die Teilnahme von Personen verschiedener Hierarchiegruppen an den Sitzungen, das Erstellen der Sitzungsprotokolle und die Pflege der Homepage. Die „Regeln“ des RÜM sind damit klar benannt. Sie wurden gemeinsam ausgehandelt. Das RÜM ist bewusst als partizipativer Prozess angelegt. Das Team ist an einer Stabsstelle des Bürgermeisterbüros angesiedelt, das von der RÜM-Teamleitung als „neutrale“ Stelle bezeichnet wird. Das Behandeln und Verhandeln auf „Augenhöhe“, als gleichberechtigte Partner, spielt eine wesentliche Rolle. Die Relevanz moderativer Fähigkeiten seitens der RÜM-Leitung wird betont. Die Verankerung im Bürgermeisterbüro soll für einen kontinuierlichen, „dauerhaften“ Prozess im Übergangsmanagement Sorge tragen, gleiches gilt für die geschlossene Kooperationsvereinbarung.

Gleichwohl bilden sich hierarchische Strukturen ab: Die RÜM-Leitung ist im Bürgermeisterbüro angesiedelt. Dieses hierarchische Struktur wird jedoch im Sinne des Verhandelns und des Agierens auf Augenhöhe eingesetzt und die Neutralität dieser Verortung betont.

Governance-Form: Gemeinschaft

Die relevanten Akteure des Übergangsmanagements empfinden sich als lokale Verantwortungsgemeinschaft. In der wirtschaftsstarken und im Vergleich zu anderen Standorten des Programms kleinen Region besteht die Tradition, sich stark mit der Stadt zu identifizieren und sich zu engagieren.

Am Ende der Förderlaufzeit ist die Fachsteuerungsgruppe Übergang Schule – Beruf, in der alle Entscheidungsträger des Übergangsbereichs vertreten sind, entstanden. In dieser Fachsteuerungsgruppe erfolgt die Verständigung über Bedarfslagen und Herausforderungen des Übergangsbereichs. Die Kooperationspartner bringen zur Bearbeitung sowohl ihre Expertise als auch

© INBAS GmbH 2014

Ressourcen ein. Aktivitäten werden gemeinsam abgestimmt. Die Partner begegnen sich auf Augenhöhe. Obwohl die Fachsteuerungsgruppe eine Geschäftsordnung hat, sieht die Leitung ihre Hauptaufgabe in der Moderation der Prozesse.

Trotz Umstrukturierungsprozessen der Agenturbezirke und des damit einhergehenden Wechsels von Personen gelang es ohne Reibungsverluste, die neuen Partner einzubinden. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren resultierte aus der Einsicht, dass ein Handlungsbedarf beispielsweise zur Fachkräftesicherung besteht.

Governance-Form: Netzwerk

Das RÜM, welches sich insbesondere durch die Governance-Form Netzwerk auszeichnet, ist in einem Kreis angesiedelt. Dieser ist aus der Zusammenlegung mehrerer Kreise entstanden.

Es hatte einen Steuerungskreis, der jedoch wenig formal geregelt war und mehrere operative Gremien hatte. Die Zusammenführung der Kreise führte dazu, dass sich eine Vielzahl an Akteuren an der Etablierung von Bildungslandschaften und verschiedenen Arbeitskreisen beteiligte, die dem Erfahrungsaustausch, der Vermittlung von Kontakten und der Entwicklung regionalspezifischer Handlungsstrategien diente.

Das RÜM-Team, welches beim Dezernenten als Stabsstelle in der Verwaltungsstruktur angebunden war, fungierte hauptsächlich als Impulsgeber, Initiator und Multiplikator und hat mit den verschiedenen Aktivitäten die „Vernetzung aller Partner und Akteure am Übergang Schule – Beruf“ vorangetrieben, wobei die Kooperationspartner oftmals für verschiedenste Aspekte zuständig waren und teilweise Konkurrenzen bestanden.

Governance-Form: Wettbewerb

An dem betreffenden Standort besteht zwischen den Fachbereichen der Kommune Uneinigkeit darüber, in welchem Ressort das Regionale Übergangsmanagement zukünftig angesiedelt sein soll. Es ist also eine Form von Wettbewerb bzw. Diskurs vorzufinden, in dem es u. a. um inhaltliche Argumente und die Zuweisung von Ressourcen und Kompetenzen geht. Solange dieser „Wettbewerb“ andauert, bedeutet dies, dass, zumindest in Teilen, Ungewissheit über die künftige Ausgestaltung besteht. Diese wirkt sich auch auf die Netzwerkstrukturen bzw. die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aus, Arbeitspakete werden aufgeschoben. Andererseits kann die Unsicherheit zu fruchtbaren inhaltlichen Diskursen über die Verankerung und Gestaltung des RÜM führen. Dazu bedarf es i. d. R. einer möglichst neutralen Stelle mit entsprechenden Machtbefugnissen, wie dem/der Oberbürgermeister/in bzw. Landrat/-rätin.

Die Darstellungen entlang der verschiedenen Governance-Formen zeigen, dass für ein gelingendes RÜM alle für den Übergangsbereich bedeutsamen Akteure beteiligt sein sollten.[55] Dabei ist es problematisch, wenn die dominante Governance-Form Wettbewerb oder Hierarchie ist und bei letzterer Form das Thema nicht gleichzeitig einen ausreichenden Rückhalt in der kommunalen Führungsspitze hat, sodass möglicherweise Abstimmungsprozesse zum Übergangsbereich statt-

[55] vgl. hierzu auch die Ausführungen von Kierchhoff und Heinrich (2013), die fünf Kernfragen für die Beschreibung und Analyse des Übergangsmanagements aufwerfen: Welche Akteure sind beteiligt und welche Interessen vertreten sie? Welche Einflusspotenziale haben die Akteure? Welche Mechanismen sind in der Koordination vorzufinden? Welchen institutionalisierten Formen folgen die Kooperationen? Welches Governance-Regime ergibt sich aus den verschiedenen Mechanismen und Formen der Koordination?

© INBAS GmbH 2014

finden, jedoch die im Rahmen des Programm geförderten Akteure überwiegend auf operativer Ebene verbleiben und damit keine wesentlichen Veränderungsprozesse anstoßen können. Unabhängig von der Governance-Form sind an allen beschriebenen Standorten alle Governance-Mechanismen – jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung – anzutreffen.

6.5 Gender und Cultural Mainstreaming

Gender und Cultural Mainstreaming sind grundlegende Strategien, die im Rahmen des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ von den Projekten zu berücksichtigen und umzusetzen waren. Die Strategien zielen auf die Gleichstellung von Männern und Frauen sowie Personen mit und ohne Migrationshintergrund ab. Um diese Gleichstellung herzustellen, können verschiedene Strategien und Aktivitäten im Projekt und seinem Umfeld umgesetzt werden. Bereiche, in denen Gender und Cultural Mainstreaming greifen können, sind beispielsweise die Kooperationsstrukturen, die Ressourcenverteilung sowie Aktivitäten und Materialien.

Die Auswertungen der Frage nach Wirkungen und Strategien des **Gender Mainstreamings** zeigen, dass es den Projekten schwer fiel, hier konkrete Ergebnisse ihrer Aktivitäten zu benennen, die nicht gleichzeitig eigentliches Instrument zur Herstellung von Chancengleichheit waren. Die überwiegende Zahl der Projekte setzte einzelne Aktivitäten zur Realisierung von Gender Mainstreaming um. Am häufigsten wurde von den Projekten die Geschlechtersensibilisierung im Bereich der Berufsorientierung und der Berufswahl angestrebt bzw. umgesetzt, gefolgt von der Berücksichtigung des Geschlechts im Rahmen von Analysen und Studien (z. B. Bedarfs- oder Bestandsanalyse). Die Verwendung einer gendergerechten Sprache und die gendergerechte Gestaltung von Materialen der Öffentlichkeitsarbeit wurde von einzelnen Projekten als eine weitere Strategie benannt.

Daneben wurden vereinzelt Aktivitäten benannt, die sich auf das Team selbst oder auf Netzwerkpartner bezogen: So wurde zum Beispiel eine geschlechtergerechte Besetzung der Stellen in einem Projekt angestrebt oder an Fortbildungen zum Thema Gender Mainstreaming teilgenommen. Mit Kooperationspartnern und für diese wurden Arbeitskreise initiiert, Fachtagungen durchgeführt oder gezielt mit Gleichstellungsbeauftragten sowie Projekten zum Gender Mainstreaming kooperiert. Zusätzlich sensibilisierten die Mitarbeitenden der RÜM-Teams Schulen, Betriebe und andere Partner.

In einzelnen Projekten spielte Gender Mainstreaming so gut wie keine Rolle: Entweder lag aus Sicht der Projekte die Verantwortung beim Landkreis oder der Kommune, die Projekte setzten Gender Mainstreaming über die „gleichberechtigte Aufnahme der Berufsbezeichnungen in die Kataloge und Angebote“ ([!] Als einziges Beispiel für Gender Mainstreaming) oder machten gar keine Ausführungen dazu.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Projekte keine konkreten Zielvorstellungen hinsichtlich der Umsetzung von Gender Mainstreaming haben. Sie setzten zwar zahlreiche mehr oder weniger anspruchsvolle Aktivitäten um, haben aber scheinbar keine klare Vorstellung, welche Ergebnisse erreicht werden sollen und wie dies gegebenenfalls überprüft werden könnte.[56]

[56] Diese Ergebnisse spiegeln auch die Angaben der Projekte, dass im Bereich Gender Mainstreaming nahezu an keinem Standort Standards entwickelt wurden.

© INBAS GmbH 2014

Auch in Bezug auf das **Cultural Mainstreaming** wird ersichtlich, dass die Projekte Schwierigkeiten damit hatten, konkrete Wirkungen ihrer Aktivitäten zu benennen. Die Mehrzahl der Projekte beschrieb verschiedene Aktivitäten zur Umsetzung des Cultural Mainstreamings: Der Schwerpunkt lagt bei der Kooperation mit den Jugendmigrationsdiensten, Migranten(selbst)organisationen, Ausländerbeiräten oder der bzw. dem Integrationsbeauftragten. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt war Elternarbeit: Es wurden Elternabende durchgeführt, Broschüren in verschiedenen Sprachen erstellt, Eltern hinsichtlich des deutschen Schul- und Berufsbildungssystems beraten oder zwischen Eltern und Schule vermittelt. Auch Veranstaltungen zur Sensibilisierung von Kooperationspartnern wurden durchgeführt, Empfehlungen für die Politik und Praxis erarbeitet und eigene Mitarbeitende in Fragen von Cultural Mainstreaming geschult.

Deutlich seltener als Gender Mainstreaming wurde Interkulturalität nur vereinzelt im Zusammenhang mit der Berufsorientierung bzw. der Berufswegeplanung thematisiert. Eher wurden konkrete Konzepte beispielsweise zur Sprachförderung entwickelt, Projekte für Jugendliche mit Migrationshintergrund angestoßen oder Initiativen unterstützt (z. B. zur Erhöhung des Anteils Auszubildender mit Migrationshintergrund).

Wie bei Gender Mainstreaming verweisen auch beim Cultural Mainstreaming einzelne Projekte darauf, dass andere Institutionen Cultural Mainstreaming im Fokus hatten, sodass sie letztlich keine oder nur sehr geringe Aktivitäten zeigten. Hinzukommen einzelne Projekte, die aufgrund der kleinen Population von Migranten keinen über die Kooperation mit dem Jugendmigrationsdienst bzw. die Beratungsstellen für Migranten hinausgehenden Handlungsbedarf sahen.[57]

Sowohl bei **Gender als auch bei Cultural Mainstreaming** sind einige wenige Standorte überdurchschnittlich aktiv, während die Mehrheit eher einzelne unsystematische Aktivitäten zeigten. Diese Heterogenität spiegelt sich im divergierenden Ressourceneinsatz an den Standorten und den Unterschieden in der Priorisierung wider, wobei insgesamt mehr Ressourcen in Cultural Mainstreaming einflossen und dieser Ansatz auch einen höheren Stellenwert für die Projekte hatte, als das für Gender Mainstreaming der Fall war (11,9 % vs. 7,1 %).

Die Angaben der Projekte zur Umsetzung von Gender Mainstreaming auf den verschiedenen Ebenen und Bereichen ihrer Tätigkeit zeigen, dass sich zwar sehr viele Projekte von der bzw. dem Gleichstellungsbeauftragten beraten ließen, gleichwohl setzten nicht alle auch Anregungen und Empfehlungen um. Dabei finden sich unter den Projekten einzelne Standorte, die weder auf geschlechtsspezifische Regionaldaten zurückgreifen, noch selbst geschlechtsspezifische Daten erheben. Die Hälfte der Standorte ist hinsichtlich Gender Mainstreaming geschult.

Gleichwohl spielte Gender Mainstreaming in den Kooperationsbezügen der Projekte eine wichtige Rolle: Drei Viertel aller Standorte kooperierten mit Institutionen, die sich mit Gender Mainstreaming befassten, wobei die operativen Gremien gendergerechter besetzt waren als das Steuerungsgremium. Ähnliche Strukturen ließen sich auch im Cultural Mainstreaming in Bezug auf die Besetzung der Gremien identifizieren – jedoch auf einem deutlich niedrigeren Niveau. Immerhin zwei Drittel aller Projekte arbeiteten auch gezielt mit Migrantenorganisationen zusammen. drei Viertel kooperieren auch mit Institutionen, die sich mit Cultural Mainstreaming befassten.

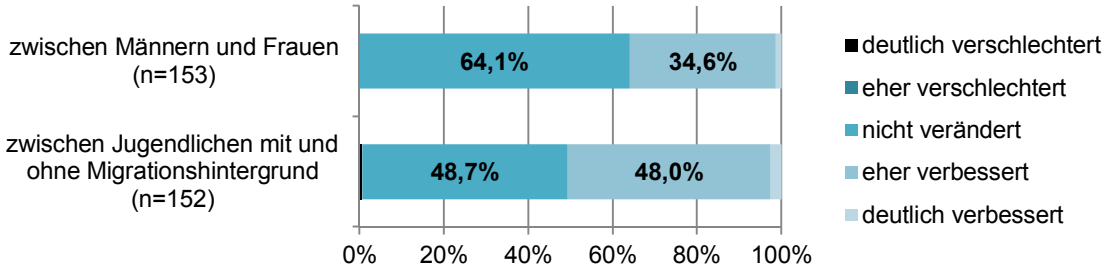
[57] Auch für den Bereich Cultural Mainstreaming sind nahezu an keinem Standort Standards entwickelt worden.

© INBAS GmbH 2014

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RÜM-Teams waren jedoch häufiger in Cultural Mainstreaming geschult und verfügen aus ihrer Sicht auch eher über interkulturelle Kompetenzen. Gleichwohl wünschten sich Standorte vereinzelt eine Unterstützung z. B. durch Fortbildungen zum Thema Cultural Mainstreaming.

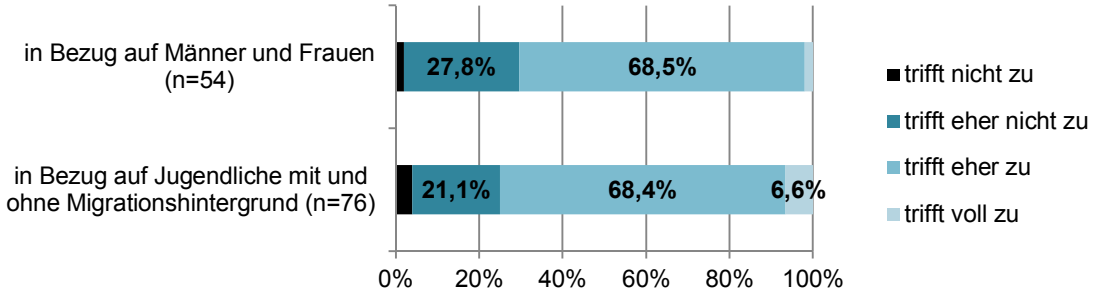
Zur Einschätzung der Herstellung von Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen bzw. Personen mit und ohne Migrationshintergrund wurden neben den Projekten selbst auch Kooperationspartner befragt. Hier zeigt sich, dass die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen im Übergang Schule – Beruf aus Sicht der meisten Kooperationspartner im Frühjahr 2012 sich im Vergleich zu 2008 nicht verändert hatte. Die Bilanz zur Chancengleichheit zwischen Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund fällt etwas besser aus: rund die Hälfte der Kooperationspartner teilten die Einschätzung, sie habe sich eher bis deutlich verbessert.

Abbildung 9 Entwicklung der Chancengleichheit von Zielgruppen im Übergang Schule – Beruf aus Sicht der Kooperationspartner im Vergleich zu 2008
(FR1; Befragungszeitpunkt: 02-03/2012)



Kooperationspartner, die die Entwicklung der Chancengleichheit positiv bewerteten, wurden gefragt, inwieweit die Verbesserungen auf die Arbeit im Projekt RÜM zurückzuführen seien. Eine deutliche Mehrheit der Befragten vertrat die Auffassung, dass die Entwicklungen zumindest teilweise durch die Arbeit im RÜM bewirkt wurden. Dass keinerlei Zusammenhang mit dem RÜM bestünde, sagte eine Minderheit von 3,9 bzw. 1,9 % aus.

Abbildung 10 Verbesserungen Chancengleichheit von Zielgruppen im Übergang Schule – Beruf aus Sicht der Kooperationspartner durch die Arbeit im Projekt RÜM
(FR1; Befragungszeitpunkt: 02-03/2012)



© INBAS GmbH 2014

Exkurs: Beispiel guter Praxis

Ein Standort, an dem die Umsetzung von Gender und Cultural Mainstreaming trotz der oben beschriebenen Probleme und Schwierigkeiten vergleichsweise gut gelungen ist, war die Stadt Laatzen.

Fallbeispiel „Regionales Übergangsmanagement Schule – Beruf Stadt Laatzen“

Im RÜM Laatzen waren beide Themen mit vergleichbarem Stellenwert präsent. Als zentrale Grundlage für die verschiedenen Aktivtäten des Projekts wurden umfassende Daten in der jährlich stattfindenden Standortanalyse (z. B. Basisevaluation oder Schülerinnen- und Schülerbefragung) gesammelt. Es wurden nicht nur Informationen zu Gender und Migration beispielsweise in der vom Projekt durchgeführten Befragung der Schülerinnen und Schüler erhoben, sondern beispielsweise geschlechtsspezifische Fragestellungen in den Erhebungen berücksichtigt. Die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen stellten eine Grundlage für die Schaffung einer realistischen und transparenten Diskussionsgrundlage mit verschiedenen Akteuren im Netzwerk (z. B. Schulen), Maßnahmen im Netzwerk und in Schulen dar.

Eines dieser zentralen Angebote waren die Berufswahllotsen. Sie informierten und stärkten Eltern bei der Berufswegeplanung ihrer Kinder. Dazu wurden zehn Bürgerinnen und Bürger der Stadt Laatzen durch das Netzwerk und das RÜM-Team in verschiedenen Modulen qualifiziert. Die Lotsen fungierten als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren; sie gaben ihre Kenntnisse und Informationen zu den Themen Berufswahl und Ausbildung an Eltern und junge Menschen mit und ohne Migrationshintergrund mit der Zielsetzung weiter, für das Thema Berufsplanung zu sensibilisieren und Hemmschwellen von Eltern abzubauen und ihnen damit Zugänge zu Beratungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die „Auswahl“ der Lotsen erfolgte im Sinne von Gender und Cultural Mainstreaming auf der Maßgabe, dass sie gut vernetzt sind, sowohl Frauen als auch Männer vertreten sind und dass sich Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Hauptherkunftsgruppen beteiligen. Zudem wurden die Lotsen vom RÜM-Team hinsichtlich geschlechts- und migrationsspezifischer Aspekte der Berufsorientierung, Berufswahl sowie des Übergangs in Ausbildung geschult.

Das Angebot der Berufswahllotsen stellte keine „Einbahnstraße“ dar: Informationen wurden nicht nur von Lotsen in die verschiedenen Communities getragen, vielmehr fanden auch Rückkopplungsschleifen in das Team hinsichtlich weiterer Unterstützungs- und Informationsbedarfe der Zielgruppe statt. Zur Dokumentation der Beratung und weiteren Planung pflegten die Lotsen einen Bogen, in dem beispielsweise Inhalte des Gesprächs und soziodemografische Eckdaten der Beratenen festgehalten wurden.

Über diese Aktivität hinaus wurden Gender und Cultural Mainstreaming beispielsweise bei der Planung von Veranstaltungen (beispielsweise der Auswahl von Verpflegung oder keine Übernachtungen) berücksichtigt.

Ein weiteres Projekt des RÜM-Laatzen zielte darauf ab, MINT-Ausbildungsberufe bei Schulabgängerinnen und -abgängern „zu bewerben“. Dazu wurden Praktikumsplätze in Unternehmen im Bereich MINT identifiziert und akquiriert, Infoveranstaltungen in Schulen im Klassenverbund durchgeführt und in Kooperation mit der Agentur für Arbeit Beratungsgespräche potenzieller Teilnehmender durchgeführt, um ein optimales Matching zwischen jungen Menschen und dem Platz im Rahmen eines einwöchigen Ferienpraktikums zu erzielen.

© INBAS GmbH 2014

6.6 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit und ihre Wirkung wurden aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht. Zum einen wurden die RÜM-Teams zu ihrer Öffentlichkeitsarbeit befragt. Ziele und Strategien der Öffentlichkeitsarbeit waren ein Aspekt in der standardisierten Online-Befragung aller Projekte. Zusätzlich wurden jeweils vier Projekte aus beiden Förderrunden ausgewählt und zu Aspekten der Zielsetzungen, Zielgruppen, Aufwand-Nutzen-Relation und Einhaltung der Programmvorgaben in der Öffentlichkeitsarbeit befragt. Dabei wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, um die Vorgehensweise und Einschätzungen der Projekte detaillierter erheben zu können. Zum anderen wurden die Kooperationspartner und programmexternen Fachkräfte standardisiert zur Bekanntheit verschiedener Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sowie zu Ergebnissen aus dem Regionalen Übergangsmanagement befragt, um die Wirkungen der Öffentlichkeitsarbeit bei zentralen Adressaten des RÜM zu eruieren. Der Frage nach der Bekanntheit des Programms wurde zudem in der bundesweiten Befragung nachgegangen, daher sind auch Aussagen darüber möglich, ob das Programm außerhalb der RÜM-Standorte in anderen Regionen bekannt ist.

6.6.1 Öffentlichkeitsarbeit der Projekte

Öffentlichkeitsarbeit oder auch Public Relations (PR) ist ein weit gefasster Begriff. Er beinhaltet das Management der öffentlichen Kommunikation von Organisationen gegenüber ihren externen und internen Teilöffentlichkeiten.

Die Projekte haben ein weites Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit. Für sie ist die Öffentlichkeitsarbeit an sich kein originäres Ziel im Regionalen Übergangsmanagement, sondern vielmehr ein Mittel zur Zielerreichung. Das heißt Produkte, Materialien und Instrumente werden so entwickelt, dass sie der Erreichung der eigentlichen Zielsetzungen des Projektes dienen und nicht, um Öffentlichkeitsarbeit im allgemeinen Sinne zu betreiben.

ZIELSETZUNGEN UND WIRKSAMKEIT

Als Hauptziele für die Öffentlichkeitsarbeit sehen die Projekte einheitlich die Herstellung von Transparenz im Bereich Übergang Schule – Beruf. Dabei geht es darum, die Öffentlichkeit, besonders die Fachöffentlichkeit, zu erreichen, das „eigene Schaffen und die Ergebnisse [zu] kommunizieren“ sowie Informationen zielgruppen- und themenspezifisch zu bündeln und zu verbreiten und für bestimmte Themen zu sensibilisieren.

Zumindest ein Teil der Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit beeinflusste den Projektverlauf und -erfolg positiv. Als besonders gut gelungen und mit einer hohen Wirksamkeit beschrieben die Projekte Produkte, die Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Schulabgängerinnen und -abgänger darstellen, Angebotskataloge und interaktive Datenbanken. Des Weiteren beschrieben Projekte Veranstaltungen, z. B. Netzwerkforen, als besonders gelungene und geeignete Form der Öffentlichkeitsarbeit. Sie „hinterlassen Eindrücke“ und „kommen gut in der Region an“.

ZIELGRUPPEN

Die Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit unterschieden sich je nach den formulierten Zielen und Vorhaben im Projekt. Als wichtige Zielgruppen bezeichneten die Projekte die Fachöffentlichkeit sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mit Aufgabenschwerpunkten im Übergang Schule –

© INBAS GmbH 2014

Beruf sowie Eltern, Lehrpersonal, Beratungsfachkräfte und Unternehmen. Schülerinnen und Schüler gehörten in manchen Projekten ebenfalls zur Zielgruppe.

In der Gestaltung der Instrumente differenzierten die Projekte nach Zielgruppen der einzelnen Produkte. So wurden beispielsweise Farbgestaltung, altersgerechte Formulierungen sowie das Verhältnis von (weniger) Wort(en) und (mehr) Bild(ern) als wichtige Gestaltungskriterien von Produkten für Jugendliche genannt.

RELATION: AUFWAND UND WIRKUNG DER INSTRUMENTE

Die Befragten bezeichneten durchweg den erforderlichen und betriebenen Aufwand als sehr hoch, wobei in der Startphase eines Projektes die Öffentlichkeitsarbeit als am umfangreichsten bewertet wurde.

Den Aufwand für den Aufbau einer Projekthomepage beurteilten die Interviewpartner als sehr hoch, es würde jedoch auch eine hohe Wirkung erzielt. Ein deutlich geringerer Aufwand wird für das Erstellen von Presseartikeln, Flyern, Eltern- und Infobriefen sowie für die Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen formuliert. Bei diesen Instrumenten erlebten die Projekte direkt eine Wirkung, da Kontakt aufgenommen wurde, es Nachfragen gab und Materialien angefordert wurden.

UMSETZUNG DER PROGRAMMVORGABEN ZUR ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Alle Projekte der zweiten Förderrunde und drei von vier Projekten aus der ersten Förderrunde kannten die Programmvorgaben zur Öffentlichkeitsarbeit und versuchten, sie einzuhalten. Die Vorgaben bezogen sich auf Veröffentlichungen und Werbemittel inklusive der Internetpräsenz und zielten vor allem auf eine Corporate Identity der Initiative ab. Sie umfassten u. a. die namentliche Nennung des Programms, der Förderinitiative und des Ministeriums sowie die korrekte Verwendung der Logoleiste und Förderhinweise. Des Weiteren mussten auf den regionalen Websites eingestellte PDF-Dokumente barrierefrei sein. Sämtliche Publikationsmittel mussten vom PT-DLR freigegeben werden und Belegexemplare über alle Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit dem PT-DLR zugesendet werden. Nach Start der ersten Förderrunde, ab Oktober 2008, galt es zudem die Farbgestaltung der Förderinitiative zu beachten.

Die Umsetzung der Programmvorgaben bereitete den Projekten teilweise Schwierigkeiten. Dies galt z. B. in Zusammenhang mit der Einhaltung der Corporate Identity (CI) des Kreises bzw. der Stadt (u. a. hinsichtlich der Farbgestaltung) oder der Anzahl und des Umfangs der Logos, die insgesamt viel Platz beanspruchten.

Die Vorgaben empfanden die Projekte als ausreichend und im Sinne der o. g. Schwierigkeiten herausfordernd. Weitere Anregungen oder Tipps[58] durch die Programmsteuerung wurden nicht gewünscht.

[58] Neben den Vorgaben für Veröffentlichungen und Werbemittel stellte der PT-DLR den Projekten als Unterstützungsleistung z. B. Mastervorlagen, u. a. für Flyer, Visitenkarten und Poster, Key Visuals und eine Vokabelliste mit programmrelevanten Begriffen zur Verfügung. Die Unterstützungselemente entstanden im Programmverlauf zwischen 2008 und 2010.

© INBAS GmbH 2014

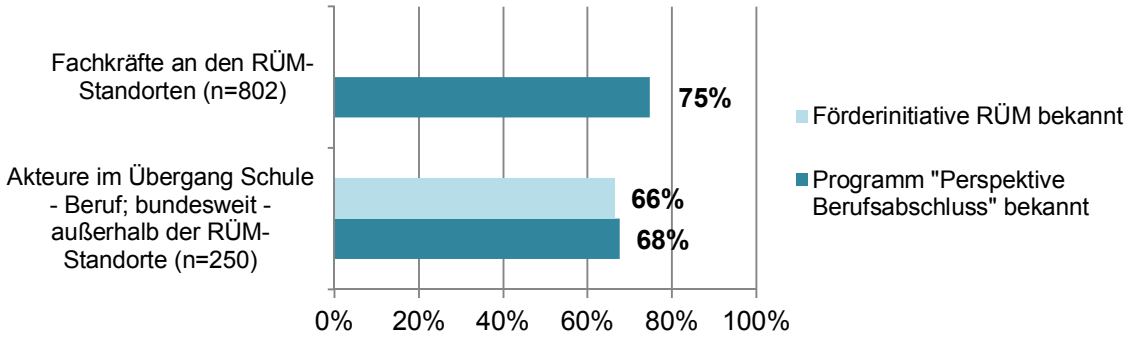
6.6.2 Bekanntheit des Programms und der Förderinitiative

Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ und die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ sind Akteuren aus dem Bereich Übergang Schule – Beruf im ganzen Bundesgebiet bekannt. Dies galt auch nach Ende der Förderphasen[59] sowie außerhalb der geförderten Standorte.

Die **Bekanntheit des Programms** ist, wie erwartet, unter regionalen Akteure, die in Kreisen bzw. kreisfreien Städten tätig sind, die eine Förderung erhalten haben,[60] höher als bei regionalen Akteuren, die an nicht-geförderten Standorten arbeiten. Doch auch dort ist das Programm 67,6 % der Akteuren im Übergang Schule – Beruf bekannt.[61] Die Differenzen zwischen Personen an geförderten und Personen an nicht-geförderten Standorten fallen mit Blick auf die **Bekanntheit der Förderinitiative** „Regionales Übergangsmanagement“ höher aus: Das RÜM ist ähnlich vielen Personen im Bundesgebiet bekannt wie das Programm (66,4 %; n=250); unter den Akteuren an den geförderten Standorten ist „RÜM“ jedoch fast allen Personen ein Begriff (93,3 %; n=75).

Die Bekanntheit des Programms war unter Fachkräften im Übergang Schule – Beruf, die an allen RÜM-Standorten jeweils kurz vor Ende der Förderphasen befragt wurden, in ähnlichem Maße gegeben: 74,7 % kannten „Perspektive Berufsabschluss“ (n=802).[62]

Abbildung 11 Bekanntheit des Programms und der Förderinitiative
(Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR1}$:01-05/2012;Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR2}$:03-07/2013
Akteure, bundesweit $_{Befragungszeitpunkt}$:11/2013-03/2014)



[59] Die Ergebnisse basieren auf der bundesweiten Befragung von Akteuren auf Landes- und regionaler Ebene im Bereich Übergang Schule – Beruf, die im Zeitraum 11/2013 bis 01/2014 – also ein gutes Jahr nach Ende der Förderphase 1 und wenige Monate nach Ende der Förderphase 2 (Projektende variierte leicht zwischen den Standorten) – durchgeführt wurde.

[60] Bzw. in den Kreisen arbeiten, in denen die geförderten Städte liegen. Dies betrifft die Kreisstadt Fürstenwalde (Oder-Spree-Kreis), die Kreisstadt Weinheim (Rhein-Neckar-Kreis), die Kreisstadt Hoyerswerda (Landkreis Bautzen), die Stadt Laatzen (Landkreis Hannover), die Kreisstadt Hildesheim (Landkreis Hildesheim) und die Kreisstadt Neubrandenburg (Mecklenburgische Seenplatte).

[61] n=250; An RÜM-Standorten gaben 89,3 % der Befragten an das Programm zu kennen.

[62] Nach der Bekanntheit von RÜM wurde nicht gefragt, sondern diese als gegeben vorausgesetzt, da die Befragung über die RÜM-Teams an den Standorten verbreitet wurde. Gemäß der Definition wurden in die Befragung z. B. Mitarbeitende in Kammern, in der Agentur für Arbeit, bei Trägern der Grundsicherung, der Jugendhilfe, in Wirtschaftsförderungen, Schulen, im Schul- und Sozialamt und vielen anderen Institutionen und Organisationen, die im Feld Übergang Schule – Beruf arbeiten, aber nicht einem Steuerungsgremium im Regionalen Übergangsmanagement angehören, einbezogen.

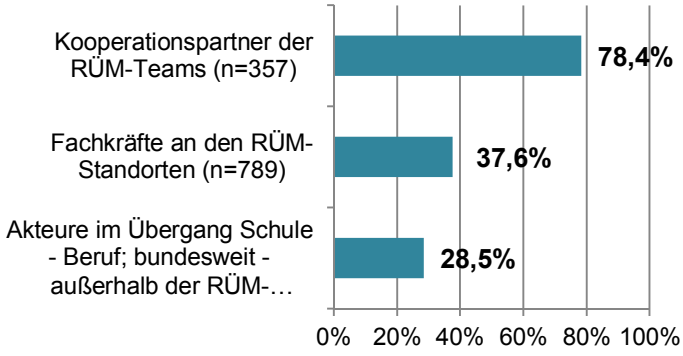
© INBAS GmbH 2014

Blickt man auf die Verbreitung der Ergebnisse aus dem Programm bzw. der Förderinitiative, fällt das Bild heterogener aus. Die Fachkräfte an den RÜM-Standorten wurden differenziert über ihre Kenntnisse des Programms und die des Regionalen Übergangsmanagements an ihrem Standort gefragt. Dabei zeigte sich, dass Ergebnisse aus der Arbeit des regionalen RÜM-Teams gut drei Viertel der Fachkräfte kennen (79,4 %; n=796); gut jeder fünften Fachkraft sind (auch) Ergebnisse des Programms bekannt (22,6 %; n=594).

Ergebnisse aus dem Wirken der Förderinitiative und/oder des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ haben auch bundesweit Bekanntheit erlangt. 38,9 % der befragten Akteure an nicht-geförderten Standorten gaben an, Ergebnisse zu kennen (n=185).

Die Programm-Homepage von „Perspektive Berufsabschluss“ ist vor allem unter den Kooperationspartner an den geförderten Standorten bekannt (78,4 %; n=357).

Abbildung 12 Bekanntheitsgrad der Programm-Homepage
(Kooperationspartner $_{Befragungszeitpunkt/FR1}$:02-03/2012;
Kooperationspartner $_{Befragungszeitpunkt/FR2}$:10-11/2011
Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR1}$:01-05/2012;Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR2}$:03-07/2013
Akteure, bundesweit $_{Befragungszeitpunkt}$:11/2013-03/2014)



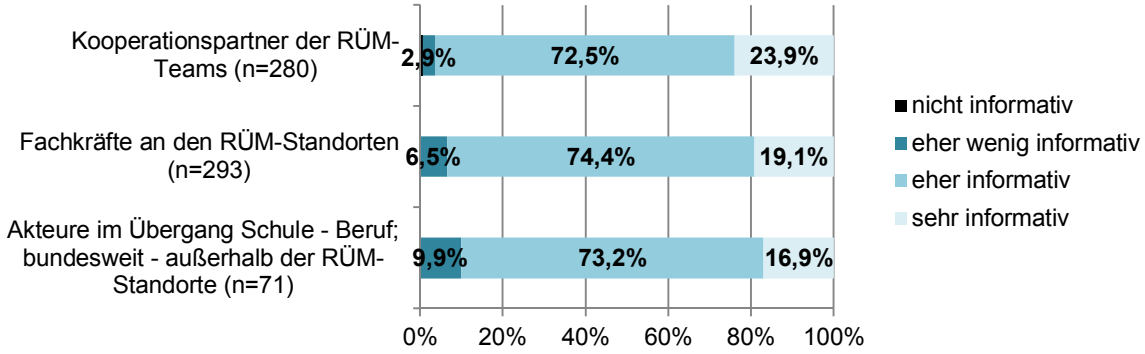
Ein gutes Drittel der Fachkräfte kennt sie ebenfalls (37,6 %; n=789); 28,5 % der Akteure außerhalb der geförderten Standorte ist sie bekannt (n=249). Eine große Mehrheit der Personen, die die Homepage kennt, bewertet sie positiv und sagt, dass sie eher bis sehr informativ sei (90,1 bis 96,4 %). Unter den Akteuren der nicht-geförderten Projektstandorte ist die Programm-Homepage das Instrument, über das relativ die meisten Personen über Ergebnisse des Programms bzw. der Förderinitiative Informationen erhalten haben (56,9 %; n=72). In Bezug auf programmexterne Standorte hatte die Programm-Homepage auf Bundesebene somit stärker zur Bekanntmachung des Wirkens beigetragen als beispielsweise andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit, wie Publikationen, Veranstaltungen oder persönliche Kontakte.[63] Fachkräfte bezogen ihre Kenntnisse hingegen häufiger über (regionale) Veranstaltungen des Programms (65,7 %) und die regionale RÜM-Homepage (54,5 %) und seltener über die Programm-Homepage (38,8 %; jeweils n=134).

[63] Die befragten Akteure nicht-geförderter Standorte, denen Ergebnisse aus der Förderinitiative bekannt waren, erlangten Kenntnis über die Ergebnisse mittels Publikationen (50,0 %), Veranstaltungen im Rahmen des Programms (36,1 %), regionale RÜM-Websites (34,7 %), persönliche Kontakte (33,3 %) und Veranstaltungen anderer Programme und Initiativen (29,2 %; jeweils n=72).

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 13 Bewertung der Programm-Homepage

(Kooperationspartner $_{Befragungszeitpunkt/FR1}$:02-03/2012;
Kooperationspartner $_{Befragungszeitpunkt/FR2}$:10-11/2011
Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR1}$:01-05/2012;Fachkräfte $_{Befragungszeitpunkt/FR2}$:03-07/2013
Akteure, bundesweit $_{Befragungszeitpunkt}$:11/2013-03/2014)



Um die Bekanntheit und Wirkungen der Förderinitiative auf EU-, Bundes- und Landesebene zu untersuchen, wurden zudem Veröffentlichungen wie Studien und Positionspapiere auf Bundes- Landes und EU-Ebene und Aktivitäten der Programmbeteiligten recherchiert und analysiert sowie Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Europavertretung der Bundesagentur für Arbeit sowie der DG Beschäftigung, Soziales und Integration und der DG Bildung und Kultur geführt.

Zentrale Frage der Analysen war, ob das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ bzw. die Förderinitiative einen Effekt auf andere Programme und Initiativen hat. Es konnten wenige konkrete Bezüge in Veröffentlichungen festgestellt werden. Unabhängig davon ist anzunehmen, dass Ergebnisse der Aktivitäten einzelner RÜM-Projekte in die Konzeptionierung der Länderaktivitäten eingeflossen sind. Ein Beispiel hierfür ist das nordrheinwestfälische Landesvorhaben „Kein Abschluss ohne Anschluss“. Zwei der sieben Referenzkommunen, die in 2012 mit dem Landesministerium eine Vereinbarung zur „Kommunalen Koordinierung“ schlossen, wurden in der ersten Förderphase durch „Perspektive Berufsabschluss“ gefördert worden und lassen ihre Erkenntnisse und Erfahrungen sowie die erarbeiteten Strukturen in die Ausgestaltung der NRW-Strategie einfließen.

Die mit Vertreterinnen und Vertretern auf EU-Ebene geführten Interviews ergaben, dass konkrete Transfereffekte aus der Förderinitiative auf die Ebene der EU-Politiken nicht erkennbar waren. Ein Grund dafür liegt darin, dass in vielen Mitgliedsstaaten die rechtlichen Anspruchsvoraussetzungen für Jugendliche zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in Ausbildung und Beruf weit weniger differenziert sind als in Deutschland. Deshalb besteht die Notwendigkeit zur Koordination verschiedener Akteure in vielen Mitgliedsstaaten so nicht. Einige Mitgliedsstaaten haben jedoch Initiativen zur Gestaltung von Übergängen zwischen Schule und Beruf ergriffen, um insbesondere benachteiligten Jugendlichen bessere berufliche Perspektiven zu eröffnen. Dabei docken die verfolgten Strategien häufig an bereits etablierte Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung von Schulabbruch an, in denen die wichtigsten lokalen und regionalen Akteure bereits zusammenarbeiten. Die RÜM-Erfahrungen wurden hier – zum Bedauern der Interviewpartner – bisher nicht eingebracht, doch traf das zur Evaluation der RÜM-Initiative ausgearbeitete „idealtypische Modell“ auf angeregtes Interesse.

© INBAS GmbH 2014

6.7 Wirkungen der Begleitprojekte

Die RÜM-Standorte wurden von zwei Projekten begleitet: Zum einen vom Projekt „Bildung ist Zukunft“ (biz), zum anderen von „Mit MigrantInnen für MigrantInnen“. Durch das Begleitprojekt „Mit MigrantInnen für MigrantInnen“ sollten Migrantinnen und Migranten und ihre Organisationen in den regionalen Netzwerken durch Bündelung des Selbsthilfepotenzials gesteigert werden. Ziel war die Gewinnung und Einbindung von Migrantenselbstorganisationen (MO) als gleichberechtigte Partner in die Kooperationsstrukturen der Projekte. Das Projekt des Trägers MOZAIK gGmbH wurde an acht Städten umgesetzt: Schwerin, Darmstadt, Kiel, Marburg, Dortmund, Bielefeld, Saarbrücken (zwei Projekte) und Leipzig (zwei Projekte).[64] Die Umsetzung des Begleitprojektes erfolgte in vier Phasen: In der Initiierungsphase erfolgten Abstimmungen mit der Projektleitung vor Ort. In der Konsolidierungsphase wurden engere Abstimmungsprozesse zwischen den regionalen Akteuren (über die Projektleitungen) und den MO über die Vertretungsstruktur etabliert. In der Moderationsphase wurde der Fokus insbesondere auf die Professionalisierung der MO-Vertretungsstruktur gelegt.[65]

Im Begleitprojekt „Ausbildungsförderung in der türkischen Community durch bessere Einbeziehung von Ethnomedien“ wurde eine Expertise erstellt, die „differenziert darlegt, wie das Thema duale Ausbildung in der türkischen Medienlandschaft in Deutschland bisher verankert ist und mittels welcher Strategien Ausbildung eine größere Beachtung in der Berichtserstattung finden kann“ (ebd.). Darauf aufbauend wurden im Rahmen dieses Begleitprojektes Maßnahmen entwickelt, „auf die das BMBF im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit zugreifen kann“ (ebd.).

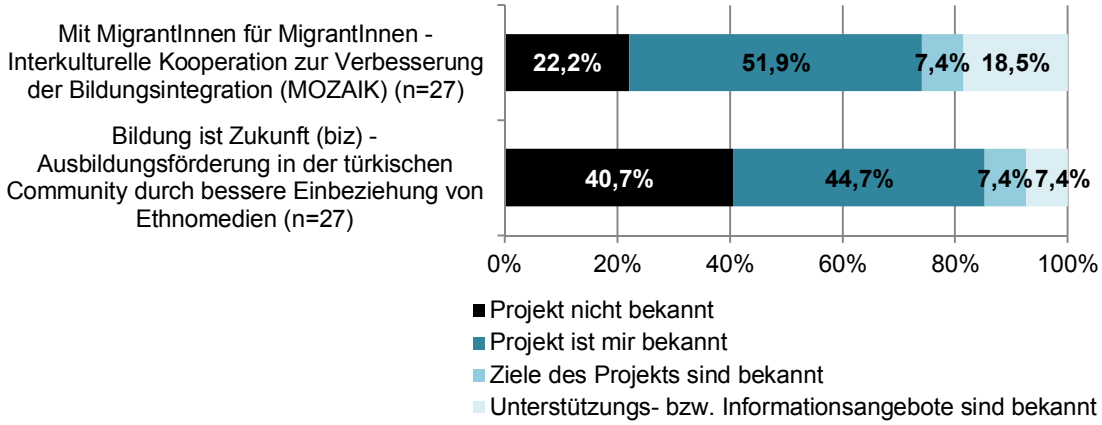
Angesichts der Unterschiede in der Zielsetzung der Begleitprojekte, wurden Informationen differenziert erhoben. Zudem ist zwischen Projekten der ersten und der zweiten Förderrunde zu unterscheiden. So wurden den Projekten der ersten Förderrunde zum Projekt biz lediglich Fragen zur Bekanntheit gestellt, während neben den begleiteten Projekten auch Projekte zu ihrem Nutzungsverhalten der erstellten Materialen und Angebote von MOZAIK befragt wurden. Projekte der zweiten Förderrunde wurden lediglich zum Projekt von MOZAIK befragt, da das Begleitprojekt biz bereits ausgelaufen bzw. nahezu ausgelaufen war, als sie an den Start gingen.

Die Antworten der Befragten der Förderrunde 1 verdeutlichen, dass der Mehrheit der Projekte zwar die Begleitprojekte bekannt waren, nicht jedoch die Ziele und das Unterstützungs- bzw. Informationsangebot. Während die Unkenntnis des Projekts biz auf Seiten der Projekte nicht überrascht, ist die fehlende Kenntnis über „Mit MigrantInnen für MigrantInnen“ von nahezu einem Viertel der befragten Standorte bemerkenswert.

[64] http://www.mozaik.de/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=28 [28.12.2010].
[65] http://www.mozaik.de/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=28 [28.12.2010].

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 14 Bekanntheitsgrad der Begleitprojekte bei den Projekten der FR1
(Projekte FR1$_{Befragungszeitpunkt}$:03-11/2012)



Dementsprechend fallen die Ergebnisse zur Nutzung der Unterstützungsleistungen der Projekte aus: Insgesamt wurde das Informationsangebot zu verschiedenen Themen (wie z. B. dem Empowerment von Migrantinnen und Migranten sowie ihren Organisationen) nur in Einzelfällen genutzt. Einzelne Instrumente bzw. Materialen, die von MOZAIK entwickelt wurden, wurden in der Regel gut bewertet – wie etwa Instrumente und Materialien für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Migrantenorganisationen oder die bilaterale Beratung durch den Träger. Nur wenige Projekte bewerteten die Informationen für die Entwicklung von Berufsorientierungsmaßnahmen für Jugendliche mit Migrationshintergrund als hilfreich.

Entsprechend der Nachsteuerung durch die Programmsteuerung, das Projekt von MOZAIK bekannter zu machen, berichten nahezu drei Viertel der Projekte der Förderrunde 2, dass ihnen die Ziele bekannt waren und fast zwei Drittel waren auch die Unterstützungs- bzw. Informationsangebote bekannt. Gleichwohl wurden von nicht mehr Projekten die Materialen und die Unterstützungsleistungen von MOZAIK genutzt, wobei die Bewertung vergleichbar ist mit der der Projekte der Förderrunde 1.[66]

Tabelle 7 Bekanntheit des Begleitprojekts MOZAIK und seine Aufgaben sowie Ziele (Projekte FR2$_{Befragungszeitpunkt}$:07-11/2013)

in % (n=28)	Projekt nicht bekannt	Projekt ist mir bekannt	Ziele des Projekts sind bekannt	Unterstützungs- bzw. Informationsangebote sind bekannt
Mit MigrantInnen für MigrantInnen – Interkulturelle Kooperation zur Verbesserung der Bildungsintegration (MOZAIK)	21,4	78,6	71,4	57,1

[66] Diese Informationen sind in der FR1 und FR2 unterschiedlich erhoben worden. Gleichwohl sind die Angaben vergleichbar.

© INBAS GmbH 2014

Gründe für die geringe Nutzung bzw. die fehlenden Kontakte zum Begleitprojekt sind mehrheitlich darauf zurückzuführen, dass das Thema Integration bzw. Migration in den Regionen, in denen die RÜM-Teams angesiedelt waren, keine Rolle spielte oder aber dass die Ressourcen für eine vertiefte Bearbeitung nicht vorhanden waren. Wenn Kontakte stattfanden, dann in der Regel eher indirekt im Rahmen von Transferveranstaltungen, die über den PT-DLR organisiert wurden.

6.8 Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements

Welche Aspekte bzw. Rahmenbedingungen zur Zielerreichung der Standorte beigetragen haben und welche Faktoren dazu beigetragen haben, dass vor Ort ein Regionales Management etabliert werden konnte, wird im Folgenden untersucht. Die Analysen zeigen, dass auf die Ausgestaltung und Fortführung des Regionalen Übergangsmanagements eine Vielzahl von Faktoren Einfluss nehmen. Diese sind ganz unterschiedlicher Natur, sie liegen auf verschiedenen Ebenen und lassen sich in unterschiedlichem Maße beeinflussen, zum Teil bestehen jedoch keine (direkten) Möglichkeiten der Veränderung.

Auf der Grundlage verschiedener Befragungen ließen sich unterschiedlich gelagerte Aspekte herausarbeiten, die einen Einfluss auf die Etablierung und Nachhaltigkeit an den Standorten ausüben können, allerdings ohne dass die Effekte (isoliert) replizierbar wären. Jedoch lassen sich Zusammenhänge innerhalb des idealtypischen Modells und des daraus abgeleiteten Hypothesenmodell identifizieren.

Zunächst werden Gelingensbedingungen der zentralen Arbeitspakete – Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse – dargestellt (vgl. 6.9.1). Anschließend erfolgt die Betrachtung des Bedingungsgefüges eines Regionalen Übergangsmanagements mittels quantitativer Analysen (vgl. 6.9.2), um mit den qualitativen Ergebnissen zu schließen (vgl. 6.9.3).

6.8.1 Förderliche und hinderliche Faktoren für eine Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme

Zur Durchführung der **Bedarfsanalyse** hat sich aus Sicht der Projekte Folgendes bewährt: Grundsätzlich sollte zunächst ein Konsens über die Notwendigkeit der ressortübergreifenden Bedarfsermittlung hergestellt werden. Es sollten beispielsweise Schulen oder das Amt für Statistik sensibilisiert und für das Vorhaben gewonnen werden, weil insbesondere sie die Zugänge zur Zielgruppe der Schülerinnen und Schüler haben. Dabei stellt der Datenschutz eine nicht zu unterschätzende Hürde dar. Seine Gewährleistung ist entsprechend rechtzeitig zu thematisieren und in die Arbeitsprozesse zu integrieren.

Die Einbindung externer Dienstleister empfiehlt sich aus Sicht der Projekte insbesondere dann, wenn keine Fachkenntnisse und Erfahrungen im Hinblick auf Datenerhebung, -pflege und -auswertung vorhanden sind. Ein Projekt hat „als Grundlage der komplexen Abstimmungsprozesse“ gute Erfahrungen mit der „Erstellung eines Lastenheftes mit einer genauen Aufgabenbeschreibung und einer Zeitplanung für den Auftragnehmer vor Vertragsschluss“ gemacht. Zusätzlich sollte auch eine entsprechende Vorlaufzeit für die Implementierung und Umsetzung der Bedarfsanalyse eingeplant werden. Geklärt werden sollten zudem beispielsweise auch der Umfang der Berichte sowie ihre Art. So ist beispielsweise vorab zu entscheiden, ob „nur“ Rohdaten oder

© INBAS GmbH 2014

ein umfassender Bericht inkl. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen vorgelegt werden sollen.

Tendenziell wird eine externe Vergabe empfohlen. Nicht nur, dass die Institution eher als neutraler wahrgenommen wird und damit die Bereitschaft, sich zu beteiligen, bei relevanten Akteuren zunimmt. „Die Reputation wissenschaftlicher Institute wertet die Untersuchungsergebnisse auf und ist damit häufig öffentlichkeitswirksamer, zudem gestaltet sich die Vorstellung kontroverser Ergebnisse möglicherweise einfacher, wenn dies durch eine fachlich ausgewiesene Einrichtung geschieht.“

Förderlich ist außerdem, wenn grundsätzlich über die Art und die Instrumente der Bedarfsanalyse entschieden wird: Die Projekte nutzten Instrumente von einfachen Abfragen, welche Bedarfe aus Sicht der Experten bestehen, bis hin zu differenzierten Verbleibsanalysen und Entlassstatistiken sowie Verlaufsdaten, die bei Schülerinnen und Schülern selbst erhoben wurden. Empfohlen wird jedoch, die Bedarfe direkt bei den Zielgruppen zu erheben und zu analysieren. Auch hier sollten Kriterien der Bedarfsermittlung innerhalb und zwischen den einzubindenden Institutionen einheitlich bzw. abgestimmt sein.

Aus Sicht der Projekte haben sich zur **Bestandsaufnahme** der Angebote und Unterstützungsleistungen im Übergangssystem folgende Vorgehensweisen bewährt: Das Einholen der Zusicherung der Unterstützung aller Ressorts vor Beginn der Erhebung der Angebote wurde als hilfreich bewertet. Zusätzlich sollte gegenüber den Trägern, die beispielsweise zu ihren Angeboten befragt werden, klar über die Verwertung der Angaben bzw. des Instrumentes insgesamt informiert und aufgeklärt werden.

Um die Unterstützung der Partner für die Erhebung zu gewinnen, empfehlen Projekte außerdem, die relevanten Akteure bei der Entwicklung von Kriterien der Abbildung von Angeboten einzubeziehen, wobei es sinnvoll ist, die Angebote ressortübergreifend nach einheitlichen Kategorien bzw. Kriterien zu erfassen. Dabei sollte nicht nur das Endprodukt dieser Bestandsaufnahme allen Akteuren zur Verfügung gestellt werden. Vereinzelt berichten Projekte auch, dass sie gute Erfahrungen damit gemacht haben, Informationen über Teilergebnisse bereits im Prozess zu kommunizieren. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, das Ergebnis der Bestandsaufnahme in eine Darstellungsform zu überführen, durch die alle relevanten Akteure erreicht werden können.

Um die Aktualität der Bestandsaufnahme und die Transparenz im Hinblick auf die Erhebung sicherzustellen, sollte die Abfrage nach einheitlichen Kriterien und in regelmäßigen Abständen erfolgen. Dabei hat sich gezeigt, dass der Versuch, Angebote von den Anbietern selbst in eine Datenbank einpflegen zu lassen, auch scheitern kann.

Bei der Bestandsaufnahme mussten sich die Projekte auch mit Widerständen oder zumindest Skepsis auseinandersetzen. So berichtet ein Projekt, dass einige Anbieter sehr zurückhaltend waren, wenn es um Informationen über einzelne Maßnahmen ging, da sie eine „Qualitätskontrolle" befürchteten. Aber auch unterschiedliche Verantwortungen und Zuständigkeiten sowie Konkurrenzdenken erschwerten die Bestandsaufnahme. Zudem bereiteten die regionale Vielfalt und die Größe des RÜM-Gebiets ebenfalls Probleme bei der Bestandsaufnahme.

© INBAS GmbH 2014

6.8.2 Bedingungsgefüge eines Regionalen Übergangsmanagements

Analog zum Hypothesenmodell werden im Folgenden Ergebnisse qualitativer und quantitativer Analysen dargestellt. Dazu werden zum einen Regressionsanalysen mit den Angaben der Projekte, der Kooperationspartner sowie der lokalen Fachkräfte in Beziehung gesetzt. Es werden die verschiedenen Ziele und Teilziele eines Regionalen Übergangsmanagements als abhängige Merkmale und die in den verschiedenen Befragungen erhobenen unabhängigen Bereiche in eine Analyse integriert ausgewertet. Zum andere werden die qualitativen Interviews ausgewertet.

QUANTITATIVE ANALYSEN IN BEZUG AUF DIE ZIELERREICHUNG

Bedingungsgefüge der Zielerreichung aus Sicht der Projekte

Für die Analysen der Angaben der Projekte wurden die verschiedenen (Teil-)Zielbereiche sowie Angaben zum Team (z. B. Verwendung von Ressourcen) und die organisatorische Anbindung sowie die Kooperationskultur als unabhängige Merkmale in die Analysen einbezogen.

Die verschiedenen Regressionsanalysen verdeutlichen, dass aus Sicht der Projekte Aspekte der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Übergangsbereich für die Umsetzung von Teilzielen und die Zielerreichung bedeutsam sind: So wird deutlich, dass je größer die Transparenz in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren ist, es umso eher dem RÜM-Team gelingt, eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Zudem wird ersichtlich, dass RÜM-Teams, die besonders erfolgreich im Aufbau von Kooperationsstrukturen waren, eher Transparenz in der Beratungs- und Angebotsstruktur herstellen konnten. Außerdem lässt sich festhalten, dass die Angebotsstruktur umso eher bearbeitet wurde, je größer der Konsens hinsichtlich der Ziele zwischen den Akteuren im Übergangsbereich war.[67]

Bedingungsgefüge der Zielerreichung aus Sicht der Kooperationspartner

Die Angaben der Kooperationspartner – inwiefern (Teil-)Ziele eines Regionalen Übergangsmanagements mit der Ausgestaltung von Kooperation zusammenhängen – wurde ebenfalls mittels Regressionsanalysen beleuchtet. Die verschiedenen Analysen zeigen, dass (Teil-)Ziele umso eher erreicht werden bzw. sich verwirklichen lassen, wenn die Zusammenarbeit als positiv wahrgenommen wird: So wird insbesondere die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Festlegung von Zielen, der Frage, dass ein Konsens hinsichtlich der Ziele besteht, sowie die Feststellung des Nutzens der Zusammenarbeit – für sich selbst und/oder die Institutionen, für die die befragten Kooperationspartner tätig sind – deutlich. Insbesondere die gemeinsame Festlegung von Zielen sowie der Nutzen der Zusammenarbeit für die eigene Tätigkeit gehen positiv mit der Verbesserung der Herstellung von Transparenz und Kohärenz, aber auch den anderen Teilzielen eines RÜM – wie der Steigerung der Zielgruppenförderung oder der stärkeren betrieblichen Orientierung von Angeboten – aus Sicht der Kooperationspartner miteinander einher.

[67] Unterschiede in der Ressourcenausstattung oder eine spezifische Anbindung an kommunale Strukturen spielen hingegen keine Rolle bei der Zielerreichung.

© INBAS GmbH 2014

Bedingungsgefüge der Zielerreichung aus Sicht der Fachkräfte

Auch die Angaben der befragten Fachkräfte beider Förderrunden wurden im Rahmen von Regressionsanalysen vergleichbar mit denen der Kooperationspartner in Beziehung gesetzt.

Die Zielerreichung aus Sicht der lokalen Fachkräfte zeigt, wie die Ergebnisse der Kooperationspartner, ebenfalls ein deutliches Muster: (Teil-) Ziele des RÜM wurden insbesondere dann erfolgreich umgesetzt, wenn Zuständigkeiten zwischen den zuständigen Akteuren geklärt wurden und eine konkrete und klare Aufgabenteilung vorgenommen wurde sowie wenn die Akteure sich an Vereinbarungen hielten und Aufgaben umgesetzt wurden. Von zentraler Bedeutung für die (Teil-) Zielerreichung war zudem, dass der Nutzen der Zusammenarbeit für die eigene Arbeit, aber auch für die kooperierenden Institutionen von Bedeutung ist.

„QUALITATIVE“ GELINGENSBEDINGUNGEN EINES REGIONALEN ÜBERGANGSMANAGEMENTS

Bundesaktivitäten, Strategien auf Landesebene und Kreisgebietsreformen

Die Aktivitäten auf Bundesebene – z. B. Lernen vor Ort, Arbeitsbündnis „Jugend und Beruf“ oder Xenos – konnten in der Regel positiv für die Aktivitäten der RÜM-Teams genutzt werden. So wurden während der Laufzeit Schnittstellen festgelegt bzw. Synergien hergestellt, indem Arbeitspakete aufgeteilt wurden. Das Vorhandensein der Bundesaktivitäten hat insbesondere nach Auslaufen der Förderung dazu beitragen können, dass zumindest teilweise erprobte Elemente durch Bundesprojekte übernommen und fortgeführt worden.[68]

Zusätzlich zeigte sich eine begünstigende Wirkung von Landesstrategien im Übergang Schule – Beruf. Landesstrategien konnten ebenfalls insbesondere für die Verstetigung einen Rahmen schaffen bzw. wurde dieser von der Region dazu genutzt. Dabei hängen das Ausmaß und die Art und Weise von den Elementen der Landesstrategie ab. Der regionale Ansatz in der Koordination des Übergangs Schule – Beruf basiert dabei nicht zwangsläufig zu 100 % auf dem im Rahmen des Programms entwickelten Ansatz.

Wenngleich eine Kreisgebietsreform von einzelne Projekten durchaus als Chance für Veränderungen und als gute Möglichkeit, Arbeitspakete zwischen verschiedenen Akteuren neu zu verhandeln, gesehen wurde, stellte sie an vielen Standorten eine Herausforderung dar. Nicht nur, dass das Zeitfenster der Projektlaufzeit als zu kurz empfunden wurde, um Strukturen zusammenzuführen, oftmals hatten andere Themen eine höhere Priorität.

> *„Wenn man sachbezogen arbeitet, dann ist Politik eigentlich im Hintergrund. Und bei einer Gebietsreform spielt dann die Politik doch eine gewisse Rolle. Zumal wenn sich nicht zwei gleichwertige Partner hier begegnen und zusammengehauen werden und ja, dann werden andere politische Prioritäten gesetzt, was dann mit eigentlicher Sacharbeit nichts mehr zu tun hat. Und das sind auch die Widerstände, mit denen wir momentan auch so ein bisschen arbeiten müssen“ [04-NWM_Interview_anonym; Position: 161-161]*

[68] Die Ausführungen gelten dem Blickwinkel „Verstetigung des RÜM“. Unter der Perspektive des Koordinationsauftrages des RÜM im Bereich Übergang Schule – Beruf erschwerten Bundes- und Landesprogramme aufgrund mangelnder Abstimmung mitunter die Zielerreichung im RÜM. Z. B. hätte eine deutlichere Verknüpfung zwischen der Initiative Bildungsketten und RÜM die Position des RÜM stärken können.

© INBAS GmbH 2014

Ausrichtung des Vorhabens

Unterschiede zeigten sich auch in der Ausrichtung des Vorhabens selbst: Wurde das Projekt „Regionales Übergangsmanagement“ als Experimentierfeld geplant, so wurden Elemente erprobt und idealerweise Erfahrungen in ein weiteres Projekt – idealerweise in eine Strategie – überführt und etabliert. Einzelne Standorte zeichneten sich durch einen Ansatz aus, der Nachhaltigkeit „von Anfang an“ im Blick hatte, hier leistete die Bundesförderung einen Anschub und einen Ausbau von Aktivitäten, die auch nach Ende der Förderung fortgeführt werden sollten. Daneben ließen sich auch Projektstandorte finden, die die Förderung insbesondere zur Zusammenführung von Strukturen (beispielsweise Landkreisen) genutzt haben. Hier zeigte sich, dass dies insbesondere angesichts der Offenheit der Akteure und der neu zu verhandelnden Aufgaben und Strukturen durchaus zielführend sein kann.

Kommunalpolitisches Agenda-Setting

Ein wichtiger Einfluss auf die Etablierung oder Fortführung eines RÜM koordiniert von der Kommune ist das kommunalpolitische Agenda-Setting mit Unterstützung durch den/die Oberbürgermeister/in bzw. Landrat/-rätin.[69]

> *„[D]as funktioniert eben wirklich auch nur dann sehr gut, so habe ich die Erfahrung gemacht, wenn da eine Top-Down-Strategie direkt von der Leitung der Kommune, die natürlich auch durch diesen Gesetzes-Kuddelmuddel, den ich beschrieben habe … die dort wirklich die Hose an hat und sagt, so wird es gemacht und so nicht. Und die sich dafür auch interessiert.“ [03-NWM_Interview_anonym; Position: 186-186]*

Mit Unterstützung der Verwaltungsspitze lassen sich ggf. bestehende Differenzen über den Koordinierungsansatz zwischen für den Übergang Schule – Beruf relevanten Ämtern und Stellen wenn auch nicht vollständig abbauen, so doch reduzieren. Auch die Einbindung weiterer Akteure außerhalb der Verwaltungsstrukturen gelingt einfacher mithilfe der Verwaltungsspitze.[70]

> *„Also absolut förderlich war das Angedocktsein im Bürgermeisterbereich. Denn es hat einen ganz anderen Eindruck, wenn wir auf Kooperationspartner zugegangen sind, wenn wir sagen, wir kommen von der Stadt [NAME], Bürgermeister, Wirtschaftsförderung, als vom freien Träger XY. Also das hat viele Türen geöffnet.“ [01-NWM_Interview_anonym; Position: 156-156]*

Eine besonders angespannte finanzielle Lage in der Kommune erschwert die Fortführung des RÜM, da es sich um ein „Kann-Aufgabe“ handelt und die Kommune zunächst Pflichtaufgaben finanzieren muss. Entscheidend ist jedoch i. d. R. eine Prioritätensetzung im Sinne des Agenda-Settings. Hier war es nicht nur hilfreich, wenn das Thema Bildung von zentraler Bedeutung war, auch der demografische Wandel oder der daraus resultierende Fachkräftemangel bewegte Kreise und Kommunen dazu, das Thema Regionales Übergangsmanagement voranzutreiben.

> *„Ja, förderlich ist sicherlich der Fachkräftemangel. Wenn man das jetzt auf der Makro-Ebene sieht. Ohne diesen Facharbeiter- oder Fachkräftemangel würde, sagen wir mal, hätte die Wirt-*

---

[69] Ist das RÜM-Team organisatorisch nicht in der Kommune, der Gemeinde oder im Kreis angebunden, wird das Team – insbesondere von Akteuren in der Verwaltung – als neutral wahrgenommen, gleichwohl zeigen die Analysen, dass die Nachhaltigkeit nur in sehr geringem Maße gewährleistet werden konnte.

[70] Dabei ist darauf zu achten, dass diese Ansprache zunächst top-down erfolgt, um dann perspektivisch Arbeitspakete auch ohne Einbindung der Leitung umzusetzen.

© INBAS GmbH 2014

schaft und deren Lobbyisten das Thema nicht so vorangebracht.“ [17-NWM_Interview anonym; Position: 138-141]

„Ansonsten war es förderlich vielleicht auch, dass das Thema Berufsorientierung hier im Landkreis ganz wichtig ist, weil unser Landkreis natürlich auch dem demografischen Wandel ganz stark unterliegt und dass Unternehmen und auch Schulen händeringend Unterstützung da gebraucht haben und brauchen. Fachkräftemangel, sage ich nur. Und dass da auch, dass unsere Angebote auf fruchtbaren Boden beziehungsweise auf großes Interesse auch gestoßen sind.“ [18-NWM_Interview anonym; Position: 93-99]

Insbesondere die beiden letztgenannten Themen führten zudem oftmals dazu, dass sich die lokale Wirtschaft im Regionalen Übergangsmanagement engagierte.

Zuschnitt der Region und Zusammenarbeit zwischen Nachbarn

Ein RÜM kann auf Ebene eines Landkreises bzw. einer kreisfreien Stadt, einer kreisangehörigen Stadt oder auch einem Zusammenschluss von Kreisen bzw. Kreis und kreisfreier Stadt angesiedelt sein. Alle drei Fälle fanden sich in der Förderinitiative. Der Zuschnitt schaffte unterschiedliche Rahmenbedingungen. Ein „kleiner Raum“ kann in Bezug auf die „Überschaubarkeit“ und die Nähe der Akteure von Vorteil sein – „jeder kennt sich“. Ein RÜM in einer kreisangehörigen Stadt ist jedoch nicht denkbar ohne die Verzahnung mit dem RÜM des Landkreises – falls dort eines existiert. Eine Übereinstimmung des geographischen Zuschnitts des RÜM mit z. B. den Agentur- und Kammerbezirken ist vorteilhaft für die Bildung einer effizienten Gremienstruktur. Eine Zusammenarbeit zwischen Nachbarn innerhalb eines Wirtschaftsraums mit entsprechenden „Pendelbewegungen“ mit Blick auf Schülerinnen und Schüler sowie Auszubildende ist sinnvoll.

„Hm, im Prinzip, der Standort … ja, dass es positiv war, dass wir in überschaubarer Anzahl als Kommune aufgetreten sind, nicht als Landkreis oder so, eben eine überschaubare Anzahl von Schulen haben. Natürlich, bei 32 000 Einwohnern ist das eine komfortable Lage, wir kannten jeden Schulleiter, alle WAT-Lehrer, also das ist schon was Besonderes, nicht vergleichbar mit einer Großstadt, wo man ganz viele Schulen mehr hat und ein ständiger Wechsel ist, also das war schon ein Vorteil.“ [01-NWM_Interview_anonym; Position: 158-158]

Team

Das Team, welches im Rahmen des Programms „Perspektive Berufsabschluss“ für die Umsetzung eines Regionalen Übergangsmanagements finanziert wurde, ist Dreh- und Angelpunkt.

Immer wieder wurde von den Befragten betont, wie wichtig die Fachlichkeit des Personals und die hohe Anbindung in der Verwaltungsstruktur für die Akzeptanz der Leitung bzw. des Teams im Feld und damit für ihre Aktivitäten und den von ihnen übernommenen Rollen waren. Insbesondere in kleinen Teams war die Anforderung besonders hoch, da verschiedenste Kompetenzen und Qualifikationen für die Umsetzung der Arbeitspakete sowie die Moderation der Kommunikationsprozesse zwischen den relevanten Akteuren erforderlich waren und diese teilweise bei einer Person allein vorhanden sein mussten.

„Man muss die Szene kennen. Also wenn ich jetzt noch weit davor anfange … sich erst mal fachlich auf den neuesten Stand bringen, was nicht immer leicht ist in dieser komplexen Materie. Das zweite ist auf jeden Fall das Thema Datenerhebung respektive was haben wir, was ist wünschbar und drittens finde ich wichtig die kommunikative Arbeit, das ist fast das Wichtigste.

© INBAS GmbH 2014

… Was mir wirklich geholfen hat, dass ich intern in der Verwaltung eigentlich alle wichtigen Leute kenne und dass ich eben durch deren Fürsprache halt auch mit den anderen Trägern, ob es jetzt die Leiter der Berufskollegs waren, die der Bildungsträger, in der Schule und so weiter, dass man dort sage ich mal Vertrauen sich erarbeitet ein Stück weit“ [03-NWM_Interview_anonym; Position: 188-188]

„Die fachlichen Kompetenzen der Koordinierung waren aus deren Sicht entscheidend, um Kooperationspartnern auf Augenhöhe zu begegnen sowie Ziele und Umsetzungsvorhaben ergebnisorientiert diskutieren zu können.“ [05-NWM_Interview_anonym; Position: 12-15]

Gleichzeitig wird von den Projekten berichtet, dass sich die Einbindung externer Fachkräfte in die Verwaltungsstrukturen teilweise äußerst schwierig gestaltete. Dies wurde nicht nur auf die Organisationsstrukturen von Verwaltungen zurückgeführt, sondern auch auf Unterschiede in den beruflichen Kulturen, wenn beispielsweise Verwaltungsangestellte auf pädagogische Fachkräfte treffen.

„… Und es ist in der öffentlichen Verwaltung nicht einfach mit Projekten zu arbeiten. Das heißt, es sind Personen, die kurzzeitig hier sind, in einer Verwaltungsstruktur arbeiten, dann allerdings auch nicht Verwaltungsmitarbeiter sind, sondern pädagogische Fachkräfte sind, die durchaus auch verschiedene Dinge anders angehen, als ein Verwaltungsmitarbeiter es tun würde. Und da gab es zu Beginn viele Konflikte, die wir erstmal hausintern regeln mussten. [25-NWM-Interview_anonym; Position: 71-72]

Um eine gewisse Kontinuität in den Inhalten und den Kooperationen und die Verstetigung von einzelnen zentralen Ergebnissen und Erkenntnissen zu gewährleisten, war es vorteilhaft, wenn die Fachkräfte in der Verwaltung fest angestellt waren.

„Ja. Und machen wir uns nichts vor, das steht und fällt mit Personen. Und wenn die ständig wechseln und ausgetauscht werden, dann entsteht ja auch eine Unsicherheit bei den Partnern, auch bei den Netzwerkpartnern. So wissen alle Netzwerkpartner, klar gibt es mal einen Geschäftsführerwechsel, aber [STANDORT] macht ganz viel im Bereich der Fach- und Nachwuchskräftesicherung und das seit sechs Jahren kontinuierlich. Mit den und den und den Veranstaltungen, mit den und den und den Produkten, mit den und den Leuten und das ist einfach in den Köpfen drin.“ [01-NWM_Interview_anonym; Position: 196-196]

Grundsätzlich müssen die Finanzen dahingehend gesichert sein, dass die angestellten Fachkräfte weiterhin an diesem Thema arbeiten können. War dies nicht gegeben, so ermöglichte die Anstellung in den Verwaltungsstrukturen am ehesten eine Form von Nachhaltigkeit. So konnte Personal zumindest stundenweise Erfahrungen in neue Aktivitäten oder Strategien einbringen. Befristete Arbeitsverhältnisse führten hingegen oftmals dazu, dass Fachkräfte vor Ende der Laufzeit den Arbeitgeber wechselten und somit so gut wie keine Möglichkeiten des Transfers mehr bestanden.

Frühzeitige Etablierung eines Steuerungskreises und Analyse der Kooperationsstrukturen

Die zielgerichtete und erfolgreiche Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure ist von zentraler Bedeutung für die Herstellung von Transparenz und Kohärenz im Übergangsbereich. Die dazu notwendige Ausgangsbasis wurde nur in wenigen Standorten von Anfang an geschaffen.

© INBAS GmbH 2014

„Sicherlich gab es in der Anfangsphase Irrungen, Steuerprobleme, weil wir nicht genau wussten, welchen Weg schlagen wir ein, weil es in der Stadt keinen Weg gibt. Und alle Projektmitarbeiter sind neu eingestellt worden und haben hier keine Einordnung bekommen, was sie zu tun und zu lassen haben. Und das, dieser Prozess der Findung, den hätte ich mir anders gewünscht. …Ich würde denen empfehlen, sich in die Strukturen einzuarbeiten und dort mitzuwirken und aus den bestehenden Netzwerken heraus etwas Neues gemeinsam mit den Akteuren entwickeln. Und auf jeden Fall würde ich ihnen empfehlen ein Arbeitsbündnis zu schließen, ein verbindliches.“ [07-NWM_Interview_anonymisiert; Position: 84-90]

Das Einsetzen eines Steuerungskreises mit den relevanten und entscheidungsbefugten Partnern als zentrales Instrument eines RÜM wurde immer wieder von den Projekten benannt. Die Schilderungen verdeutlichen jedoch, dass beispielsweise die Durchführung einer Netzwerk- und Stakeholderanalyse in der Region oftmals nicht explizit stattgefunden hat. Dies ist als ein Grund anzusehen, weshalb Akteure, die in diesem Kontext von zentraler Bedeutung waren, oftmals erst spät im Projektverlauf erkannt wurden.

„[D]ass es immer ganz wichtig ist, dass das RÜM selber so eine Art Steuerkreis einsetzt, das hatten wir zum Beispiel überhaupt nicht, das hat aber nicht gepasst. Also was ich sagen würde, was ganz wichtig ist: Dass man ganz klar weiß, was ist unsere lokale Situation vor Ort, es ist ganz wichtig zu wissen, was brauchen wir, wen haben wir schon, wie arbeiten wir bereits zusammen, wo geht es gut und wo nicht so gut und aus diesem, was hier vor Ort da ist, gucken, was ist das für meine Region passende Konzept. Wenn das heißt, dass da ein Steuerkreis bei mir sitzt, der das Ding steuert und kontrolliert, dann ist das sehr wichtig. Wir haben jetzt keinen Steuerkreis gehabt.“ [02-NWM_Interview_anonym; Position: 114-114]

„Und ich würde aus heutiger Sicht auch immer versuchen, einzelne Schlüsselakteure einzubinden. Die kennen wir aber am Anfang oft noch gar nicht. Das galt bei uns beispielsweise für ein paar Abteilungsleiter aus berufsbildenden Schulen. Nachdem wir die hinter uns gebracht haben, liefen plötzlich Dinge von selbst oder kamen ganz neue Ansätze, auf die wir am Anfang gar nicht gekommen wären, heraus. Wenn man das am Anfang schon gewusst hätte, wäre es noch viel flüssiger gegangen.“ [11-NWM_Interview anonym; Position: 86-92]

Verknüpfung von operativen und strategischen Elementen

Als zielführend in der Etablierung des RÜM wurde eine Mischung von operativen und strategischen Elementen beschrieben. Angesichts des Ansatzes des Programms, primär an Strukturen zu arbeiten, war es wichtig einerseits einen strategischen ganzheitlichen und vor allem langfristigen Blick für die Ziele und Aktivitäten der Koordinierung zu haben, andererseits konnten relevante Akteure im Feld nur durch operative Aktivitäten für die Zusammenarbeit motiviert und gewonnen werden. Zielführend ist insbesondere ein strategischer, also auch bewusster Einsatz operativer Elemente.

„Meine Erfahrung war in den letzten zwei Jahren, dass die Steuerung oder sagen wir mal so, dass das Netzwerk und auch die Kooperation mit den externen Trägern nur dann funktioniert, wenn die Steuerung auch mit operativer Arbeit verbunden ist. Denn die operative Arbeit schafft letztlich die Win-Win-Situationen, die Vertrauenssituationen. Mit dieser Steuerung oder mit dieser Instanz zu kooperieren oder das weiter zu treiben.“ [13_NWM_Interview_anonym; Position: 6-6]

© INBAS GmbH 2014

„[U]nd das geht am besten durch konkrete Arbeit. Also nicht durch irgendwelche abstrakten Ideen, die man hat, die haben die alle selber schon und wenn die lange im Sattel sitzen, dann haben die schon dreißig Jahre lang Maßnahmen kommen und gehen sehen. Da braucht man ganz konkrete Sachen. Als Beispiel führe ich zum Beispiel an, in dem Unterarbeitskreis Schülerverbleibsdaten, die Berufskollegs hatten verschwundene Schüler, das war eine Sache. Und Kommune, wie können wir da was machen, ist eigentlich auch euer Interesse im Rahmen der Jugendhilfe, damit wir die nicht nachher alle im Rahmen von Hartz IV im Jobcenter haben. So, und da hatten die ein Bedürfnis, wir hatten ein Bedürfnis und wir hatten Kapazität. Das heißt, mit praktischer Arbeit … es ist besser mit praktischen, kleinen Projekten Erfolge zu produzieren, die sprechen sich rum als Großtaten über Win-Win-Situationen und was wir machen können, das kennen die Lehrer alles und haben das alles schon 20 Jahre lang gehört. Praktische, kleinere Sachen, aber die eben von Erfolg gekrönt sein können, die zeigen und dann eben auch durchführen. Und das ist als Eintrittskarte für weitere, größere Projekte die beste Referenz.“ [03-NWM_Interview_anonym; Position: 188-188]

Es zeigte sich, dass an der konkreten Zusammenarbeit an operativen Projekten nicht nur ein gemeinsames Problembewusstsein zwischen den Akteuren entwickelt werden konnte, sondern auch Personen sowie Institutionen und ihre Logiken kennengelernt werden können. Gleichzeitig ermöglicht der strategische Blick des RÜM-Teams die Rückkopplung von Ergebnissen von Arbeitspaketen und die Ableitung weiterer Handlungsbedarfe. Bedeutsam in diesem Zusammenhang war, dass Arbeitspakete stets handlungsorientiert waren. D. h. beispielsweise, dass Inhalte der Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme immer mit Blick auf die Verwertung – auch durch die Kooperationspartner – erarbeitet wurden, um unmittelbar den Nutzen zu erkennen.

„[W]ir haben die Bedarfe erfasst oder da eben wirklich auch mit den Schülern gesprochen oder gearbeitet, sodass wir dann am Ende passende oder passfähige Sachen entwickelt haben, die auch für die Betroffenen wichtig oder interessant waren, das ist auf jeden Fall auch wichtig, also dass man nicht einfach irgendwas ins Leben ruft, was keiner braucht.“ [18-NWM_Interview anonym; Position: 104-107]

Gleichzeitig sollten strategische Ziele, die gemeinsam mit den verschiedenen Akteuren vereinbart werden, grundsätzlich smart[71] formuliert sein, um sie umsetzen zu können. So kann eine ziel- und ergebnisorientierte Zusammenarbeit mit sichtbarem Nutzen (Messbarkeit) für die Akteure erreicht werden.

„Das heißt, dass man messbar, überprüfbar ist und nicht, dass es nicht dahin kommt, dass man anschließend nur irgendwelche Apelle hat und sagt, man müsste eigentlich mal, man sollte und wir wollen. Es müssen konkrete Ziele vorhanden sein, harte Fakten.“ [07-NWM_Interview_anonymisiert; Position: 84-90]

Gender und Cultural Mainstreaming

Von zentraler Bedeutung bei der Planung von Projekten für verschiedene Zielgruppen war zum einen die Einbindung von Kooperationspartnern, zum anderen von Akteuren, die mit der Zielgruppe arbeiten bzw. Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe selbst eingebunden bzw. befragt werden. Dabei war bedeutsam, dass Gespräche ergebnisoffen erfolgten und die Möglichkeit eröffneten, ungefilterte Informationen beispielsweise über spezifische Bedarfe der Zielgruppen zu

[71] SMART steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttraktiv/Akzeptabel, **R**ealistisch, **T**erminiert.

© INBAS GmbH 2014

erhalten. Wichtig war die Offenheit aller Angebote für alle Personen, um dem integrativen Ansatz Folge zu leisten, wobei die entsprechenden Ressourcen für die Umsetzung von Gender und Cultural Mainstreaming eingeplant werden müssen.

6.9 Regionales Übergangsmanagement: Aktuelle Trends in Deutschland

Ist die regionale Koordinierung des Bereichs Übergang Schule – Beruf Mainstream geworden? Die Präsenz der Thematik in der Fachöffentlichkeit sowie in Initiativen und Strategien auf Bundes- und Landesebene[72] legt die Vermutung nahe, dass über die Förderinitiative RÜM hinaus in den letzten Jahren vielfach Ansätze regionaler Koordinierung entstanden sind bzw. weiterentwickelt wurden. Bundesweite empirische Untersuchungen über die Ausgestaltung eines Regionalen Übergangsmanagements im Übergang Schule – Beruf bestehen bislang jedoch nicht.[73]

Ein Beitrag zur Beschreibung der Koordinierungsansätze auf regionaler Ebene sollte mit der bundesweiten Befragung regionaler Akteure im Übergang Schule – Beruf geleistet werden. In ganz Deutschland wurden Ende 2013 mittels der übergeordneten Institutionen bzw. Spitzenverbände Kommunen (Jugendämter in Landkreisen und kreisfreien Städten mit Bitte um Weiterleitung an beteiligte Ämter und weitere regional aktive Akteure im Übergang Schule – Beruf), Agenturen für Arbeit und Kammern[74] zur Befragung eingeladen (Datenbasis vgl. Kapitel 5.2). Die ehemaligen RÜM-Standorte standen nicht im Fokus der Untersuchung, es interessierten insbesondere Regionen, die nicht durch die Initiative gefördert worden waren.

6.9.1 Ansätze regionaler Koordinierung in Deutschland

Worin unterscheiden sich regionale Netzwerke zur Koordination des Übergangs Schule – Beruf? Um Antworten auf diese Frage zu finden, wurden Merkmale erhoben, die sich aus dem idealtypischen Modell und dessen Diskussion ableiten. Auf Basis der Angaben von Mitarbeitenden in Kommunen[75] ließen sich vier Typen eines Regionalen Übergangsmanagements identifizieren. Die Typen bilden in gewissem Maß Entwicklungsstufen in der Etablierung eines Regionalen Übergangsmanagements ab. Jedoch kann nicht die Schlussfolgerung getroffen werden, dass jedes Übergangsmanagement diese Entwicklungsstufen durchlaufen muss.

Die Typen lassen sich wie folgt charakterisieren:

[72] Neben der Förderinitiative RÜM des BMBF bestehen bzw. bestanden auf Bundesebene z. B. die Initiative „Arbeitsbündnis Jugend und Beruf“ der Bundesagentur für Arbeit und „„JUGEND STÄRKEN: Aktiv in der Region“ des BMFSFJ sowie auf Landesebene, z. B. „OloV – Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf“ in Hessen, „Kein Abschluss ohne Anschluss“ in NRW oder die Ende 2013 begonnene „Neugestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf in Baden-Württemberg“.

[73] vgl. u. a. Weinheimer Initiative (Hrsg.) (2013): Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Kohlhammer.

[74] Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften.

[75] Damit wurde vermieden, dass Regionen, aus denen sich verschiedenen Institutionen an der Befragung beteiligten, stärkeren Einfluss auf die Typenbildung gewannen.

© INBAS GmbH 2014

KOOPERATIONSSTRUKTUREN MIT HOHER FORMALISIERUNG, BREITER BETEILIGUNG UND FORTGESCHRITTENEM STAND DER UMSETZUNG (TYP 1)

Die Kooperationsstrukturen sind etabliert, der Entwicklungsstand der regionalen Strategie zur Koordination des Bereichs Übergang Schule – Beruf ist weit vorangeschritten (letztes „Umsetzungsdrittel“): Die Zusammenarbeit ist schriftlich vereinbart, die relevanten regionalen Institutionen sind nahezu alle beteiligt, sie entsenden ihre entscheidungsbefugten Mitarbeitenden. Ein zentrales Ziel der Akteure ist die Verbesserung der Kohärenz der Förderangebote und -instrumente. Über die Ziele besteht weitestgehend Konsens und sie wurden in der Regel gemeinsam festgelegt. Die Zusammenarbeit ist verbindlich, in Sitzungen werden regelmäßig gemeinsam der Umsetzungsprozess und -stand der Arbeitspakete reflektiert und verhandelt. Die regionalen Akteure informieren sich weitgehend über alle relevanten Neuentwicklungen ihrer Institutionen im Bereich Übergang Schule – Beruf. Zudem ist es eher gegeben, dass sie gemeinsam über die (Weiter-)Entwicklung von Angeboten bzw. Formaten im Übergang Schule – Beruf entscheiden. Damit sind Merkmale einer gemeinsamen Steuerung durch die Akteure in der Region gegeben.

KOOPERATIONSSTRUKTUREN MIT HOHER FORMALISIERUNG (TYP 2)

Es existiert ein Zusammenschluss an Kooperationspartnern, die ihre Zusammenarbeit auch schriftlich vereinbart haben. Ein wichtiges Ziel ist die Verbesserung der Kohärenz. Die Ziele wurden insgesamt meist gemeinsam festgelegt; es besteht überwiegend Konsens über die Ziele. Die Zusammenarbeit ist verbindlich, der Umsetzungsstand der Arbeitspakete wird immer wieder gemeinsam reflektiert. Die relevanten regionalen Institutionen sind überwiegend alle eingebunden; entscheidungsbefugte Mitarbeitende fehlen selten. Der Informationsaustausch zwischen den Akteuren über relevante Neuentwicklungen funktioniert weitgehend; Entscheidungen über die (Weiter-)Entwicklung von Angeboten im Übergang Schule – Beruf werden (bislang) eher nicht gemeinsam getroffen. Den Umsetzungsstand ihrer Strategie schätzen die Akteure auf einen guten mittleren Wert.

KOOPERATIONSSTRUKTUREN MIT GERINGER FORMALISIERUNG (TYP 3)

Ähnliche Merkmale wie Typ 2 weisen regionale Koordinierungsansätze dieses Typs auf. Allerdings ist die Zusammenarbeit i. d. R. (noch?) nicht schriftlich vereinbart. Seltener als im Typ 2 finden gemeinsame Reflexionsprozesse des Umsetzungsstandes statt. Die Ziele werden seltener gemeinsam festgelegt. Dennoch sind die Ziele eher konsensual, die Verbesserung der Kohärenz nimmt eine mittlere bis hohe Priorität ein. Ein Informationsaustausch zwischen den Institutionen findet eher statt; Entscheidungen über die (Weiter-) Entwicklung von Angeboten werden, wie auch beim Typ 2, eher nicht gemeinsam getroffen. Den Entwicklungsstand der Strategie schätzen die Akteure ebenfalls auf ein gutes mittleres Niveau.

© INBAS GmbH 2014

LOSES NETZWERK (TYP 4)

> Es besteht in der Region keine Vereinbarung über die Zusammenarbeit, es kommen keine Gruppen von Akteuren zusammen. Es bestehen keine festen Kooperationsstrukturen, in deren Rahmen sich die Akteure Ziele gesetzt hätten und gemeinsam daran arbeiten würden. Dennoch tauschen sich die Akteure in Ansätzen über relevante Neuentwicklungen ihrer Institutionen im Bereich Übergang Schule – Beruf aus. Der Rahmen hierfür ist nicht bekannt; ggf. in bilateralen Gesprächen oder Arbeitskreisen zu verwandten Bereichen. Eine Strategie für die Koordination des Bereichs Übergang Schule – Beruf ist maximal in der Entwicklung.

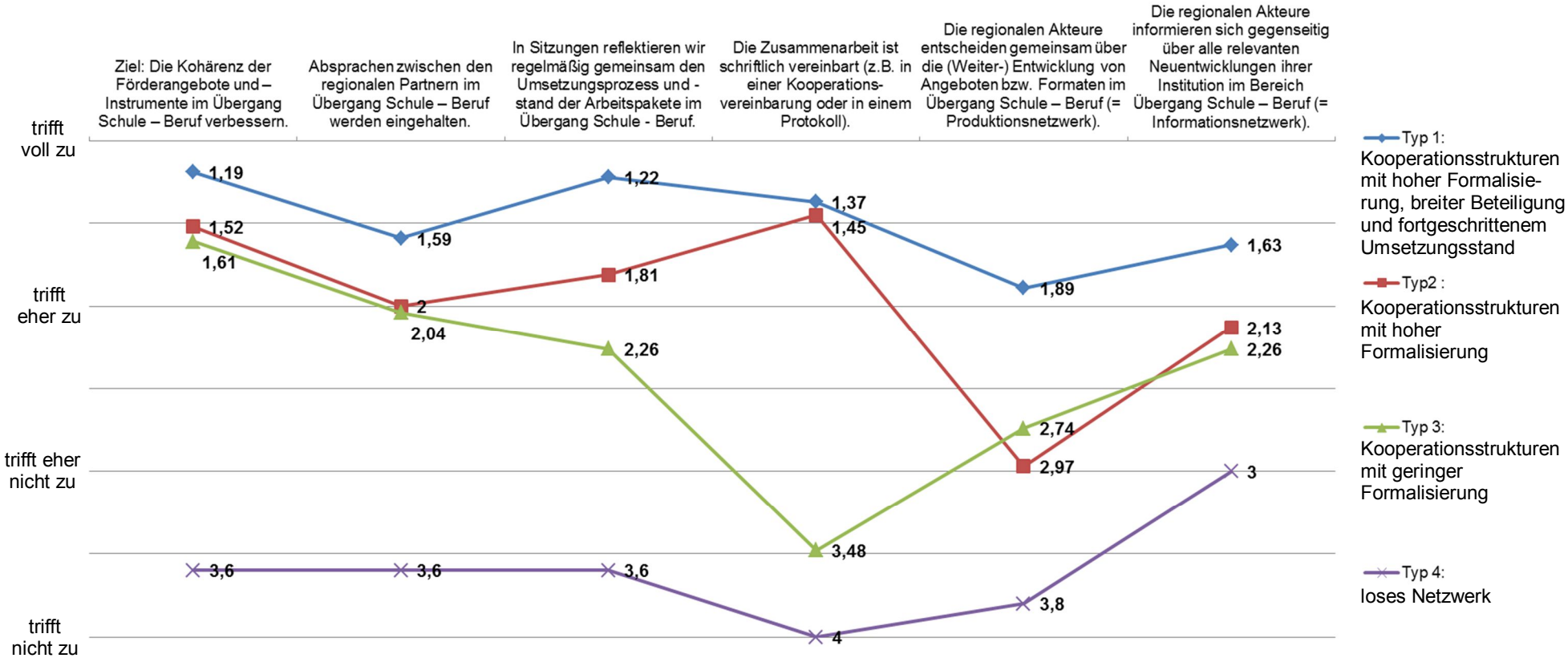
Die Typen – insbesondere Typ 1, 2, und 3 – unterscheiden sich primär graduell in ihrer Entwicklung bzw. Ausgestaltung. Das veranschaulicht auch die Grafik. Typ 2 und 3 sind sich in einigen Merkmalen sehr ähnlich. Wesentliches Unterscheidungskriterium ist der Grad der Formalisierung, also ob die Zusammenarbeit schriftlich vereinbart ist, z. B. in Form einer Kooperationsvereinbarung. Dies äußert sich auch in dem Merkmal, ob ein kommunalpolitischer Beschluss besteht. Dieser ist in Typ 2, Kooperationsstrukturen mit hoher Formalisierung, sowie auch im Typ 1, den etablierten Kooperationsstrukturen, häufiger gegeben als im Typ 3. Den Umsetzungstand ihrer Strategie stufen die Akteure selbst jeweils auf nahezu dasselbe gute mittlere Niveau ein (4,14 bzw. 4,11 auf einer Skala von „1“ Strategie in der Entwicklung bis „7“ Strategie umgesetzt). Eine leichte Differenz zeigt sich noch in der regelmäßigen gemeinsamen Reflexion des Umsetzungsstandes der Arbeitspakete. Dies ist in Typ 2 eher gegeben (1,81 vs. 2,26 bei „1“ trifft voll zu bis „4“ trifft nicht zu).

Die Typen konstruieren sich zunächst anhand der in Abb. 9 aufgeführten Merkmale. In die Beschreibung gingen weitere Merkmale ein, die zwischen den Typen ausreichend stark differenzieren, sodass sie zur Charakterisierung beitrugen (vgl. Tab. 7).

© INBAS GmbH 2014

Abbildung 15 Typen im Regionalen Übergangsmanagement

Zentrale Merkmale der Typenbildung (Befragungszeitpunkt: 11/2013-03/2014)



© INBAS GmbH 2014

Tabelle 8 Weitere Merkmale zur Charakterisierung der Typen
(Befragungszeitpunkt: 11/2013-03/2014)

	Beteiligte Akteure[76]	Die regionalen Partner im Übergang Schule – Beruf arbeiten verbindlich zusammen.	Über die Ziele, […], besteht Konsens zw. den regionalen Akteuren.	Die Ziele, an denen wir arbeiten, haben wir gemeinsam festgelegt.	Einschätzung zum Entwicklungsstand der Strategie
Werte / ***Typen***	0=kein Akteur; 6=“alle“ Akteure	1=trifft voll zu, 2=trifft eher zu, 3=trifft eher nicht zu, 4=trifft nicht zu			7-stufige Skala: 1=Strategie in Entwicklung; 7= Strategie umgesetzt
Typ 1: Kooperationsstrukturen mit hoher Formalisierung, breiter Beteiligung und fortgeschrittenem Stand der Umsetzung	5,59	1,37	1,52	1,41	5,41
Typ 2 : Kooperationsstrukturen mit hoher Formalisierung	5,09	1,87	1,90	1,88	4,14
Typ 3: Kooperationsstrukturen mit geringer Formalisierung	4,65	2,17	2,09	2,39	4,11
Typ 4: loses Netzwerk	1,2	3,4	3,2	3,2	1,67

Die Verteilung der Typen ist relativ gleichmäßig – mit Ausnahme des Typs 4, dem losen Netzwerk. Insgesamt sind 86 Fälle in die Typenbildung eingegangen. In die Typenbildung eingeschlossen wurden nur die Antworten von Mitarbeitenden aus Kommunen. Unter den Mitarbeitenden von Kommunen stammten 18,6 % der Befragten aus ehemaligen RÜM-Standorten bzw. dem Kreis, in welchem der RÜM-Standort lag.

Tabelle 9 Clusterverteilung der Netzwerktypen
(Befragungszeitpunkt: 11/2013-03/2014)

Typen im Regionalen Übergangsmanagement Schule – Beruf	Anzahl	in %
Typ 1: Kooperationsstrukturen mit hoher Formalisierung, breiter Beteiligung und fortgeschrittenem Stand der Umsetzung	27	31,4
Typ 2: Netzwerk mit hoher Formalisierung	31	36,0
Typ 3: Netzwerk mit geringer Formalisierung	23	26,7
Typ 4: loses Netzwerk	5	5,8
Gesamt (n)	*86*	*100*

[76] Als maßgebliche, relevante Akteure wurden definiert: Agentur für Arbeit, Handwerkskammer und Industrie- und Handelskammer, Jobcenter, ein oder mehrere Ämter der Kommune, Schulvertretung auf Landesebene bzw. Staatliches Schulamt sowie Oberbürgermeister/in bzw. Landrat/-rätin. Die Frage war, wie viele dieser Akteure – z. B. in das Steuerungsgremium – eingebunden sind.

© INBAS GmbH 2014

6.9.2 Rahmenbedingungen für eine effektive regionale Koordinierung

Was bewerten die Akteure im Übergang Schule – Beruf als bedeutsame Rahmenbedingungen für eine effektive regionale Koordinierung? Aus Perspektive all der Akteure aus den verschiedenen Institutionen im Übergang Schule – Beruf, die sich an der bundesweiten Befragung beteiligten, ist es ist eine Kombination aus verschiedenen strukturellen sowie inhaltlichen Merkmalen, denen sie überwiegend eine hohe Bedeutung zumessen (zur Datenbasis, siehe Kapitel 5.2). In der Bewertung der Merkmale zeigen sich leichte Differenzen zwischen den Einschätzungen der Mitarbeitenden der verschiedenen Institutionen.

Die durchschnittlich höchste Relevanz wird dem Aspekt „Berufsorientierung ist elementarer Bestandteil“ beigemessen (MW=5,38). 62 % aller Befragten finden, dass der Erfüllung dieses Merkmals eine sehr hohe Bedeutung zukommt, wenn es um die Etablierung einer effektiven regionalen Koordinierung des Übergangs Schule – Beruf geht. Die höchste Bedeutung wird demnach einem inhaltlichen Merkmal zugemessen. Es geht darum, was koordiniert wird.

Darauf folgend wird strukturellen Aspekten eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben, also der Frage, wie koordiniert wird. An zweiter und dritter Stelle in der Rangfolge sehen es die Akteure aller Institutionen als besonders wichtig an, dass ein regionales Steuerungsgremium etabliert ist, in dem die relevanten Akteure zusammenkommen (MW=5,14) und dass der Koordination personelle Ressourcen zur Verfügung stehen (MW=5,13).

In der Koordination sollte eine Institution „den Hut aufhaben“. Dem Kriterium messen ebenfalls die meisten Befragten eine (sehr) hohe Bedeutung zu (MW=4,78). Korrespondierend dazu geben nur 5,9 % der Befragten an, dass keine Institution die Federführung in der regionalen Koordination innehaben sollte. Die meisten Akteure sind der Ansicht, die Kommune (ein oder mehrere Ämter) sollte die Federführung in der Koordination übernehmen (39,9 %). Die zweitmeisten Stimmen vereinigt die Agentur für Arbeit auf sich (23,9 %). Vergleicht man die Angaben der Mitarbeitenden aus Kommunen, Jobcenter, AA, HWK und IHK miteinander, zeigt sich, dass die Kommune als federführende Institution den relativ höchsten Zuspruch der Befragten aller Institutionen außer aus der Agentur für Arbeit erhält. Mitarbeitende der Agenturen wünschen sich mehrheitlich die AA selbst als koordinierende Institution (41,0 %). Dennoch sind auch 29,2 % der befragten Mitarbeitenden aus der Agentur für Arbeit der Ansicht, die Kommune sollte die Federführung übernehmen. Die AA als federführende Institution in einem Regionalen Übergangsmanagement erhält auch von Mitarbeitenden aus Jobcentern einen hohen Zuspruch (31,1 %). Ein Drittel der Mitarbeitenden der IHK sind, wie bereits beschrieben, der Ansicht, die Kommune sollte die Federführung übernehmen (34,5 %). Unter den Mitarbeitenden der IHK sind jedoch auch auffällig viele Befragte der Ansicht, die IHK selbst oder der Arbeitskreis Schule – Wirtschaft sollte die Koordination federführend innehaben (jeweils 24,1 %). Die zentralen Akteure im Übergang Schule – Beruf sind sich also nicht einig, welche Institution die Federführung in der Koordination übernehmen sollte; es bildet sich jedoch eine deutliche Tendenz ab. Die Kommune kann am ehesten die Stimmen der übrigen Akteure auf sich vereinigen. Es ist jedoch zu erwarten, dass sie nicht in jeder Region das Vertrauen der zentralen Akteure erhält bzw. erhalten würde.

Eine mittlere Bedeutung und damit die relativ geringste Bewertung erhält der Aspekt „Es gibt einen kommunalpolitischen Beschluss“ (MW=4,12). Aus Sicht von Kommunen ist dies jedoch ein durchaus wichtiger Aspekt und erhält eine durchschnittliche Bewertung von immerhin 4,53. Kommunen schätzen mehrere Kriterien als bedeutsamer ein als Mitarbeitende anderer Institutionen. Hierzu gehören z. B. Fragen der Ressourcenausstattung (Sachmittel, personelle Ressour-

© INBAS GmbH 2014

cen, Budgets für Maßnahmen) und eine flankierende Landesstrategie. Mitarbeitenden des Jobcenters hingegen ist der Fokus auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit ein besonderes Anliegen.

Tabelle 10 Bewertung zur Relevanz verschiedener Merkmale für eine effektive regionale Koordinierung des Übergangs Schule – Beruf
Rangfolge gemäß dem Mittelwert (Befragungszeitpunkt: 11/2013-03/2014)

Werte: 6-stufige Skala: 1=keine Bedeutung; 6=sehr hohe Bedeutung	**Mittelwert**
Berufsorientierung ist elementarer Bestandteil. (n=371)	5,38
Es ist ein regionales Steuerungsgremium etabliert, in dem die relevanten Akteure im Übergang Schule – Beruf zusammenkommen. (n=378)	5,14
Es stehen personelle Ressourcen für die Koordination zur Verfügung. (n=370)	5,13
Eine Institution hat „den Hut auf“ (Bei der Institution kann es sich um die Kommune, z. B. verortet in einem Amt, oder eine andere Institution handeln). (n=375)	4,78
Das Kultusministerium/die fachliche Schulaufsicht ist involviert. (n=367)	4,73
Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit steht im Fokus. (n=366)	4,72
Es wird insgesamt der Bereich Bildung in den Blick genommen. (n=367)	4,59
Es stehen Sachmittel für Umsetzungsvorhaben zur Verfügung (z. B. für Druckkosten, Server-Kosten, Workshops). (n=367)	4,57
Es besteht eine Kooperationsvereinbarung der regionalen Akteure. (n=370)	4,50
Es besteht eine flankierende Landesstrategie. (n=365)	4,39
Kommunen erhalten Budgets für Maßnahmen im Übergang Schule – Beruf. (n=362)	4,26
Es gibt einen kommunalpolitischen Beschluss. (n=364)	4,12

© INBAS GmbH 2014

7 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die Programmsteuerung sowie die Projekte abgeleitet. Dabei wird das Hypothesenmodell, das aus der Zusammenführung des idealtypischen Modells mit dem Governance-Ansatz abgeleitet wurde, überprüft und ggf. modifiziert.

Ausgangslage, Programm und Evaluation

Das BMBF hat im Jahr 2008 im Kontext der Qualifizierungsinitiative das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ mit der Initiative „Regionales Übergangsmanagement“ aufgelegt und 55 Projekte mit ca. 33,5 Millionen Euro gefördert. Ziel der Projekte war die Optimierung des Übergangsbereichs, in dem die Zusammenarbeit zwischen den übergangsrelevanten Akteuren verbessert und Transparenz und Kohärenz im Übergangsbereich hergestellt wird, um langfristig den Anteil junger Menschen ohne Berufsabschluss zu reduzieren.

Mit der Evaluation der Förderinitiative wurde die INBAS GmbH beauftragt. Die Evaluation umfasste wiederholte qualitative als auch quantitative Befragungen der Projekte selbst, ihrer Kooperationspartner sowie Fachkräfte inner- und außerhalb der Regionen, in denen das Übergangsmanagement durch das BMBF gefördert wurde. Als theoretischer Rahmen diente der Governance-Ansatz. Zu Beginn der Evaluation wurde zunächst ein „idealtypisches Modell“ des RÜM erarbeitet und darauf basierend ein Hypothesenmodell abgeleitet.

Hintergrund war die von vielen Seiten festgestellte Komplexität und Unübersichtlichkeit des Übergangsbereichs hinsichtlich der Vielfalt der Förder- und Qualifizierungsangebote und den u. a. daraus resultierenden langen Verweilzeiten junger Menschen im Übergangsbereich zwischen Schule und Beruf.

Trotz der rückläufigen Zahlen im Übergangsbereich ist auch für die Zukunft zu erwarten, dass einem Teil der Jugendlichen nach der Schule kein reibungsloser Übergang in den Beruf gelingen wird. Dies werden vor allem individuell beeinträchtigte und sozial benachteiligte junge Menschen sein, die einer unübersichtlichen Vielzahl und Vielfalt von Unterstützungsangeboten gegenüber stehen. Aber auch Schülerinnen und Schüler mit Schulabschluss – insbesondere mit Mittlerem Schulabschluss und Abitur – gewinnen als Adressaten von Angeboten im Übergang Schule – Beruf aufgrund von fehlenden Ausbildungsplätzen, einer wachsenden Tendenz, die Schule zu besuchen, sowie der Sicherung von Fachkräften – zusehends an Aufmerksamkeit. Die beschriebenen Entwicklungen sind grundsätzlich als positiv zu bewerten, diese müssen jedoch in zukünftigen Planungen entsprechend berücksichtigt werden. Angesichts dieser Situation bestehen verschiedene Handlungsmöglichkeiten:

- Junge Menschen sollten beginnend in der Sekundarstufe 1 in ihrem Berufsorientierungsprozess – als einem Teilbereich der selbstständigen Lebensführung – unterstützt werden. Angebote der Berufsorientierung sollten gezielt an den Bedarfen des einzelnen ansetzen, wobei eine Mischung aus verpflichtenden Teilen mit an individuellen Interessen orientierten Ansätzen am Anfang der Orientierung und Angeboten, bspw. Betriebsbesichtigungen, in Tätigkeitsbereichen, die außerhalb der bislang „aufgedeckten“ Interessen liegen verknüpft werden sollten. Auf der Grundlage empirischer Erkenntnisse und eines theoretischen Modells sollten entsprechende Qualitätskriterien – hier haben einzelne Projekte bereits Ansätze entwickelt oder vorhandene auf ihre Bedarfe vor Ort angepasst – erarbeitet werden, die eine entspre-

© INBAS GmbH 2014

chende Rahmung des Berufsorientierungsprozesses bei Schülerinnen und Schüler ermöglichen und nicht nur Berufs- und Studienwahlkoordinatorinnen und -koordinatoren, sondern auch fächerübergreifend Lehrkräfte und Eltern handlungsfähig machen.

- Obwohl die Projekte oftmals darauf verwiesen haben, dass Lücken und Parallelstrukturen identifiziert wurden, sind mehrheitlich eher neue Aktivitäten angestoßen worden, als dass vorhandene reduziert wurden. Jedoch besteht angesichts der bereits angestoßenen Entwicklungen stärker denn je der Bedarf einer Angebotsreduktion auf Grundlage von Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme. Dies betrifft nicht nur die Anzahl, sondern auch die vermeintliche Vielfalt der Angebote. Um eine fundierte Entscheidung zu treffen, bedarf es auch hier eines verbindlichen Rahmens, in dem Förderbedarfe abgesteckt werden, der sowohl theoretisch fundiert ist als auch durch die relevanten Akteure getragen wird. Dieser würde eine begründete Reduzierung oder Modifizierung der Förder- und Qualifizierungsangebote erlauben. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich außerdem, die Angebote – insbesondere bei einer Modifizierung oder Neukonzipierung – auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen, um darauf aufbauend über ihre Fortführung oder einen weiteren Modifizierungsbedarf zu entscheiden.
- Wenngleich ein weiterer Schulbesuch sicherlich zumindest teilweise individuell gewinnbringend ist, stellt sich volkswirtschaftlich die Frage, ob Schülerinnen und Schüler mit bestehendem Ausbildungswunsch unmittelbar nach Erwerb eines – z. B. Mittleren –Schulabschlusses forciert dahingehend beraten und unterstützt werden sollten, eine Ausbildung aufzunehmen und ob junge Menschen stärker in ihrer Mobilität ermutigt und unterstützt werden sollten, um unbesetzte Ausbildungsplätze zu besetzen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2010).

Merkmale der Zusammenarbeit und Zielerreichung der Projekte

Mit seiner recht breit gefächerten Zielsetzung und den beiden unterschiedlich akzentuierten Förderrunden hatte das Programm einen stark experimentellen Charakter. Daran sind letztlich auch seine Ergebnisse zu messen. Dabei ist das Programm in der Umsetzung durch die geförderten Projekte seiner übergreifenden experimentellen Zielsetzung weitgehend gerecht geworden: Die Ergebnisse der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ haben deutlich gemacht, was auf regionaler Ebene bzw. von den regionalen Akteuren und Netzwerken leistbar ist, und was nicht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Projekte an einer Vielzahl an Arbeitspaketen gearbeitet haben. Neben der Erarbeitung von Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse, die teilweise in einem Bildungsmonitoring mündeten, wurde die Kooperation der relevanten Akteure im Übergang Schule – Beruf im Sinne der Zielkriterien des Operationellen Programms verbessert, im Themenfeld Berufsorientierung Instrumente weiterentwickelt und damit einen Beitrag zur Verbesserung des Bereichs Übergang Schule – Beruf geleistet. Gleichwohl lässt sich auf der Grundlage der Selbstauskünfte der Projekte am Ende ihrer Laufzeit festhalten, dass sie die gesetzten Programm- und Projektziele noch nicht zu 100 % erfüllt haben, sondern sich oftmals noch „auf dem Weg“ befanden.

- Um die Projekte bei der Zielerreichung stärker zu unterstützen empfiehlt es sich zukünftig, Programmziele stärker herunter zu brechen und auf dieser Grundlage Projektziele SMART[77]

[77] Der Begriff stammt aus dem Projektmanagement: S – spezifisch, M – messbar, A – akzeptiert, R – realistisch, T – terminiert.

© INBAS GmbH 2014

zu formulieren. Des Weiteren würde es Projekten helfen, diese Ziele mit entsprechenden Arbeitspaketen zu hinterlegen, so dass eine stärkere Steuerbarkeit gegeben ist. Ein Instrument, welches die Projekte im Anschluss an die Bewilligung dabei helfen könnte, wäre eine Zielorientierte Projektplanung, die beispielsweise im Kontext von Workshops vermittelt und angewendet werden könnte. Eine engmaschigere Prozessbegleitung wäre besonders hilfreich, wenn das Programm explizit einen experimentellen Charakter aufweist.

Nachhaltige Strukturveränderungsprozesse und Etablierung des RÜM

Insgesamt lässt sich zum Ende der Projektlaufzeit ein hohes Maß an Initiative zur Sicherung von Nachhaltigkeit an den Standorten festhalten. Es wurden dazu Beschlüsse gefasst, und die verschiedenen Partner planten ein weiteres Engagement in dem Feld. Teile der Arbeitsergebnisse der Projekte wurden bzw. werden verstetigt.

Grundsätzlich lassen sich drei Ansätze identifizieren: die Fortführung mit vergleichbaren Ressourcen sowie in ähnlicher Organisation und Struktur bei geringen Modifikationen in Zielen und Zielgruppen, Interimslösungen und die Übernahme von Arbeitspaketen durch andere Projekte und/oder Gremien. Deutlich wird, dass die durch die Projekte erstellten Materialien von den Fachkräften umso eher genutzt werden, je besser die Zusammenarbeit aus Sicht der Fachkräfte war. Als zentrale Faktoren für die Fortführung benennen die Kooperationspartner die Verbindlichkeit der Kooperationsbeziehungen und -strukturen und die Einsicht in die Erforderlichkeit und gemeinsamen Interessen.

Den Projekten nicht inhärente Faktoren sind die vom Land oder dem Bund gesetzten Rahmen, die die Fortführung bzw. die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Strukturen und Ergebnisse beeinflussen. Infolgedessen war die angestrebte Erweiterung der regionalen Gestaltungsmöglichkeiten durch die Projekte nur bedingt zu realisieren. Denn die Schaffung eines regionalen Übergangssystems, das effektiv und effizient seine Funktionen erfüllt, liegt zum großen Teil außerhalb der Gestaltungsmacht der regionalen Akteure.

- Insofern haben Ergebnisse des Programms auch gezeigt, dass die Rahmenbedingungen für strukturelle Entwicklungen nur übergreifend durch entsprechende Regelungen von Bund und/oder Ländern zu schaffen sind. Dementsprechend empfiehlt es sich auf Programmebene in Anlehnung an bereits aktive Länder, das Regionale Übergangsmanagement stärker durch Landesaktivitäten zu rahmen. Aktivitäten auf Bundesebene sollten auf eine stärkere Abstimmung zwischen den Bundesressorts und auf ihre spezifische Einbettung in Länderaktivtäten abzielen.
- Nachhaltigkeit bzw. die Verstetigung von Elementen kann nur gelingen, wenn diese Aspekte bereits von Beginn – bei der Konzeptionierung – angedacht wurden. Eine Einschätzung und das Abstecken des Möglichen erlauben eine Planung und eine Strategieentwicklung und die dafür notwendige Ausrichtung der Aktivitäten sowie Einbindung der Partner. Das Herunterbrechen von Arbeitspaketen, die an den Schnittstellen der Kooperationspartner liegen, vergrößert die Wahrscheinlichkeit, dass Partner diese übernehmen.

© INBAS GmbH 2014

Gender und Cultural Mainstreaming

Die meisten Projekte wendeten keinen systematischen Ansatz zur Umsetzung von Strategien im Bereich Gender und Cultural Mainstreaming an. Vielmehr werden punktuelle Arbeitspakete umgesetzt, die vergleichsweise „wenig anspruchsvoll“ waren. „Hardfacts“, wie z. B. Gender Budgeting, wurden sehr selten umgesetzt. Im Cultural Mainstreaming lag der Fokus auf Berufsorientierung und Elternarbeit.

Die Analysen zeigten außerdem, dass Ziele – wie auch in anderen Bereichen – nicht konkretisiert wurden. Zudem bestanden überwiegend keine klaren Zuständigkeiten – insbesondere im Bereich des Gender Mainstreamings.

Angesichts der Ergebnisse lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Entsprechend der Anforderung auf Projektebene müssten auch zu diesen Bereichen Ziele benannt und operationalisiert und diese mit Arbeitspaketen unterlegt werden, um nicht nur eine Überprüfung der Zielerreichung auf Seiten der Projekte möglich, sondern Projekte auch handlungsfähiger zu machen. Dabei sollten bei der Planung beispielsweise gezielt Akteure, die mit der Zielgruppe arbeiten, eingebunden werden.
- Grundsätzlich sollten Projekte angehalten werden, entsprechende Ressourcen für die Umsetzung der Strategien vorzuhalten.
- Um der vergleichsweise unstrukturierten Umsetzung entgegenzuwirken, empfiehlt sich die Organisation von wirksameren Begleitstrukturen. Vorstellbar ist, dass vorhandene Angebote (z. B. Gleichstellungsstellen) genutzt werden. Projekte könnten durch die Einbindung ausgewiesener Expertinnen und Experten auch punktuell Informationen und Beratungen abrufen, so dass bei spezifischen Fragen eine Handlungsfähigkeit ausgebildet würde.
- Zudem können Auswahlkriterien – vorausgesetzt Gender und Cultural Mainstreaming wird eine entsprechende Rolle eingeräumt – konkretisiert und in der Projektlaufzeit die Einhaltung der Zielkriterien überprüft werden.
- Es empfiehlt sich, das Angebot an Fortbildungen oder kollegialem Austausch, das von einigen Projekten expliziten gewünscht wurde, zu Verfügung zu stellen bzw. zu unterstützen.

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit der Projekte

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit war für die Projekte kein Ziel, sondern ein Mittel, um die Projektziele zu erreichen. Dabei unterschieden sie bei der Wahl ihrer Instrumente nicht, ob diese eher unter Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit bzw. Marketing zu subsumieren waren. Zielgruppe der ÖA war zu einem hohen Anteil die Fachöffentlichkeit. Diese interessierte sich jedoch weniger dafür, was getan, sondern was erreicht wurde.

Besonders in der Startphase wird der Aufwand für die Öffentlichkeitsarbeit von den Projekten als sehr hoch beschrieben. Der Nutzen stand, differenziert nach den unterschiedlichen Instrumenten, nicht immer in einem ausgeglichen Verhältnis zum Aufwand. Für den Projekterfolg hat sich bewährt, dass ausgewählte Instrumente zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erstellt wurden (z. B. Projekthomepages).

Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

© INBAS GmbH 2014

- In noch stärkerem Maße sollten Instrumente, die von allen Projekten eingesetzt werden, durch die Programmsteuerung als „Muster“ zur Verfügung gestellt werden. Diese könnten dann an die Bedarfe der Projekte vor Ort angepasst werden. Projekte sollten dann auch nur noch eine kleine Anzahl an Materialen zusätzlich erstellen.
- Die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sollten mit Blick auf die angestrebten Projektziele, die anzusprechenden Zielgruppen/Adressaten und auf ihre Wirkung konsequenter zielgerichtet geplant und umgesetzt werden.
- In künftigen Programmvorgaben sollten Zeitpunkte für das Erstellen ausgewählter Instrumente verankert bzw. empfohlen sowie durch Budgetierung/Limitierung der Mittel der Aufwand begrenzt werden.

Die Vorgaben der Projektsteuerung zur Öffentlichkeitsarbeit waren gut und ausreichend, jedoch für die Umsetzung vor Ort nicht immer hilfreich. Je mehr beteiligte Institutionen/Partner im Projekt mitwirkten, umso höher waren der Abstimmungsaufwand sowie die einzuhaltenden CIs. Dementsprechend sollten sich, um den Projekten die Möglichkeit der individuellen Gestaltung sowie zur Einhaltung der CIs zu geben, die Vorgaben auf ein erforderliches Minimum beschränken.

Bekanntheit des Programms

Das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ und die Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ sind Akteuren aus dem Bereich Übergang Schule – Beruf im ganzen Bundesgebiet bekannt. Dies galt auch nach Ende der Förderphasen sowie außerhalb der geförderten Standorte. Anders gestaltet sich die Situation bei der Betrachtung der Bekanntheit auf EU-Ebene. Hier sind zwar einzelne Aktivitäten der Projekte zu erkennen, jedoch ist das Programm bzw. die Initiative nicht breit bekannt.

Aus diesen Erkenntnissen der Evaluation lassen sich folgenden Empfehlungen ableiten:

- Es sollten aktiv(e) Promotoren einbezogen bzw. gewonnen werden, die Programme und Initiativen auf den unterschiedlichsten Ebenen vorstellen und damit zur Dissemination der Ergebnisse und Erkenntnisse beitragen.
- Programmverantwortliche Institutionen und Projektträger sollten selbst aktiv werden, um mit dem eigenen Programm in der Fachöffentlichkeit wahrgenommen zu werden.
- Programmverantwortliche Institutionen und Projektträger sollten Anstöße für die Diskussion in der Fachöffentlichkeit geben und das Programm, den Verlauf, Ergebnisse und Schlussfolgerungen zur zukünftigen Gestaltung des Übergangssystems zur Diskussion stellen und damit eine Weiterentwicklung der Initiative bzw. des Ansatzes des Regionalen Übergangsmanagements voranzutreiben.

Gelingensbedingungen eines Regionalen Übergangsmanagements

Förderliche und hinderliche Faktoren für eine Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme

Sowohl Bedarfsanalyse als auch Bestandsaufnahme stellen zentrale Arbeitsgrundlagen des Regionalen Übergangsmanagements dar und sind die Arbeitspakete, die von den Projekten mit großem Einsatz am stärksten neben der Verbesserung der Zusammenarbeit angegangen worden sind.

© INBAS GmbH 2014

Zu Durchführung der Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme sind folgende Aspekte bei der Umsetzung zu berücksichtigen:

- Beide Arbeitspakete sind möglichst früh anzugehen, um nicht nur eine Entscheidungsgrundlage für die Optimierung des Übergangsbereichs zu haben, sondern auch „Ergebnisse“ zu produzieren, die einen positiven Einfluss auf die Mitwirkungsbereitschaft der Partner haben können. Dabei sollten alle relevanten Akteure frühzeitig eingebunden werden. Es sollten beispielsweise Schulen oder das Amt für Statistik bei der Bedarfsanalyse sensibilisiert werden und Akteure bei der Kriterienerarbeitung für die Bestandsaufnahme eingebunden werden. Der Datenschutz, der oftmals eine nicht zu unterschätzende Hürde darstellt, sollte ebenfalls rechtzeitig thematisiert werden.
- Ergebnisse der Bedarfsanalyse und der Bestandsaufnahme sollten in jedem Fall so aufbereitet werden, dass sie einer Vielzahl von Adressaten zugänglich sind.
- Zudem empfiehlt sich die Einbindung externer Dienstleister. Nicht nur, dass die Institutionen eher als neutral wahrgenommen werden, und damit die Bereitschaft bei relevanten Akteure zunimmt, sich zu beteiligen, auch die Reputation wissenschaftlicher Institute wertet die Untersuchungsergebnisse auf, so dass diese stärker öffentlichkeitswirksam „vermarktet“ werden können.
- Dabei sollte vorab eine Abwägung zwischen möglichst differenzierten und aussagekräftigen Informationen einerseits und dem damit verbundenen erhöhten Aufwand und der Belastung der zu befragenden Schülerinnen und Schüler bzw. Institutionen, die Maßnahmen anbieten, stattfinden. Informationen sollten in diesem Zusammenhang stets direkt bei den Zielgruppen erhoben werden. Bei Bedarf können beispielsweise bei der Bedarfsanalyse Expertenbefragungen stattfinden, um beispielsweise unklare Ergebnisse zu bewerten und zu interpretieren.

Bedingungsgefüge eines Regionalen Übergangsmanagements

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analysen haben den hohen Stellenwert der Zusammenarbeit der relevanten Akteure vor Ort und damit in einem Zusammenhang stehenden Anforderungen und Kompetenzen eines RÜM-Team eindrücklich gezeigt. Je stärker die Wahrnehmung des Nutzens auf Seiten der Kooperationspartner war, umso höher war die Zielerreichung der Projekte; dabei stehen die verschiedenen Merkmale der Kooperation in einem engen Zusammenhang. So gehen das gemeinsame Aushandeln von Zielen, Verbindlichkeit und die Wahrnehmung von Nutzen mit einem Klima des Vertrauens, gegenseitiger Wertschätzung und vermindertem Konkurrenzdenken einher. Diese Ergebnisse der Evaluation korrespondieren mit dem Hypothesenmodell und damit mit den theoretischen Grundlagen und mit empirischen Befunden zum Einfluss von Vertrauen auf die Entwicklung und Stabilität von Netzwerken (vgl. Jansen 2003; Loos & Sydow 1994; Deindl 2005) sowie der Governance-Forschung (vgl. Benz & Dose 2010a/2010b).

Eine zentrale Rolle scheint Vertrauen zu spielen. So ist im Rahmen der Evaluation deutlich geworden, dass Vertrauen durch „die Dauerhaftigkeit von Beziehungen und die Dichte eines Netzwerkes“ (Preisendörfer 1995, 267) gefördert wird. Ebenso hat sich gezeigt, dass die wiederholten Interaktionen vor allem dann vertrauensvertiefend wirken, wenn sie mit positiven Kooperationserfahrungen einhergehen und Kooperationspartner einen Nutzen für sich und ihre Institutionen aus der Zusammenarbeit ziehen.

© INBAS GmbH 2014

Die Netzwerke der regionalen Akteure beziehen ihre Bedeutung und Stabilität aus den individuellen Beiträgen der daran beteiligten Akteure und gründen zunächst in personalen Vertrauensbeziehungen, da die gemeinsamen Aktivitäten zur Gestaltung des Übergangsmanagements im direkten Umgang der Akteure miteinander entwickelt und verabredet werden müssen. Allerdings sind die Akteure nicht frei in ihren Entscheidungen. Vielmehr ist ihr Handeln in bestimmte Strukturen eingebettet, die von den formalen Institutionen (Agentur für Arbeit, Träger der Jugendhilfe, Schulamt, Schulen, Kammern etc.) vordefiniert werden, die die Akteure im Netzwerk repräsentieren. Die Absprachen zur Kooperation im RÜM werden nicht zwischen Individuen sondern zwischen Institutionen getroffen.

- Im Hypothesenmodell sind die Kooperationsintensität, der (erwartete) Nutzen, die (frühzeitige) Zielklärung der Zusammenarbeit und der Abschluss von Vereinbarungen zur Kooperation als wichtigste Etappen zur Zielerreichung des RÜM herausgearbeitet, um die angesprochenen Ziele zu erreichen. Im RÜM ist dies die Voraussetzung, um rechtskreisübergreifende verbindliche Vereinbarungen zwischen den hier agierenden Institutionen zu treffen. Dazu muss es zur Überführung des im Prozess der Kooperation gewachsenen personalen Vertrauens in ein institutionenbasiertes Vertrauen kommen (vgl. Fuse & Schaal 2005). Der Brückenschlag zwischen individueller Mikroebene und der Makroebene der formalen Institutionen wird über die konkrete Kooperation der Akteure im RÜM-Netzwerk hergestellt. Es ist deshalb von großem Vorteil, wenn die Institutionen durch entscheidungsbefugte personale Akteure in den Kooperationsstrukturen des RÜM vertreten sind. Die Institutionen geben zwar die Spielregeln der Interaktion vor, doch die Individuen sind die Spieler (vgl. Faust & Marx 2007). Indem sie Einfluss auf die Leistungen und Verfahren ihrer jeweils eigenen Institutionen nehmen, können sie in Abstimmung mit den Leistungen und Verfahren anderer Akteure ein kohärenteres Übergangssystem produzieren.
- Dementsprechend bietet es sich an, Projekte bzw. Mitarbeitende in einem Team, welches insbesondere im Kontext von Kooperationen und Netzwerken agieren wird, entsprechend zu sensibilisieren und ggf. sogar zu schulen. Inhaltlich sollten Aspekte bzw. Themen bearbeitet werden wie z. B.:
  - Balance zwischen Abhängigkeiten und Autonomie
  - Kulturelle und Systemunterschiede zwischen Institutionen
  - Häufigkeit und Offenheit der Kommunikation
  - Frühzeitige Etablierung eines Steuerungskreises mit den entscheidungsbefugten Partnerinnen und Partnern
  - Inhalt und Gestalt von Kooperationsvereinbarungen (z. B. Festlegung von Zielen, die eine konkrete Reduzierung von Angeboten vereinbart)
  - Grenzen und Möglichkeiten von Steuerung, Koordination und Moderation
- Für die eigentliche Projektumsetzung empfiehlt sich eine Verknüpfung von operativen und strategischen Elementen. Sofern es die Größe und die Kompetenzen eines Teams zulassen, sollten einerseits konkrete inhaltliche Arbeitspakete umgesetzt werden und andererseits Teams immer auch die strategische Ausrichtung des Projekts im Blick haben, um insbesondere auch die Nachhaltigkeit der eigenen Aktivitäten sicherzustellen.
- Zudem sollte in Betracht gezogen werden, am Anfang eines solchen Projekts eine Stakeholderanalyse durchzuführen und verbindliche Absprachen mit den relevanten Partnern zu tref-

© INBAS GmbH 2014

fen, um schon zu Beginn – insbesondere, wenn das Team Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, die die Partner und die Region noch nicht kennen – Vertrauen aufzubauen.

Aspekte, die außerhalb des Einflussbereichs der Teams liegen, sind ihre Anbindung und das Agenda-Setting. Die Analysen haben gezeigt, dass ein möglichst hoch in der Verwaltungsstruktur angesiedeltes RÜM-Team notwendig, aber nicht hinreichend ist, um Ziele zu erreichen und Ergebnisse nachhaltig zu sichern. Vielmehr sollten Aktivitäten zur Optimierung des Übergangsbereichs in ein grundlegendes Bildungsmanagement eingebettet sein – wie etwa Lernen vor Ort – und dabei Schnittstellen zu anderen Aktivitäten für spezifische Zielgruppen – wie etwa die Kommunalen Integrationszentren – gebildet werden, damit einerseits Synergien hergestellt werden und andererseits tatsächlich eine Optimierung im Sinne der verschiedenen Zielgruppen erreicht wird.

REGIONALES ÜBERGANGSMANAGEMENT: TRENDS IN DEUTSCHLAND

Anhand der bundesweiten Befragung ließen sich vier Typen regionaler Koordinierung in Deutschland identifizieren. Diese Typen bilden in gewissem Maß Entwicklungsstufen in der Etablierung eines Regionalen Übergangsmanagements ab, ohne jedoch ein zwingend notwendiges Durchlaufen der einzelnen Entwicklungsstufen zu implizieren. Die Analysen zeigen, dass sich weit entwickelte Ansätze der Koordinierung mit einer hohen Formalisierung und einer breiten Beteiligung relevanter Partner auszeichnen. Der Typus weist übereinstimmende Merkmale mit der Governance-Form „Verhandeln“ auf. Ziele werden gemeinsam und weitgehend konsensual ausgehandelt. Der partizipative Prozess bezieht sich auch auf den Umsetzungsprozess: Der Umsetzungsstand von Arbeitspaketen wird meist gemeinsam reflektiert und verhandelt. Die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit ist hoch ausgeprägt; Informationen über relevante Neuentwicklungen ihrer Institutionen tauschen die Akteure aus. Merkmale einer gemeinsamen Steuerung der Akteure zeichnen sich auch durch eine eher gegebene gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Angeboten bzw. Formaten im Übergang Schule – Beruf aus. In diesem Typ spiegeln sich entscheidende Merkmale des idealtypischen Modells wider.

Aspekte des idealtypischen Modells werden auch als wichtige Rahmenbedingungen für eine effektive regionale Koordinierung bewertet. Dazu gehört in Bezug auf strukturelle Aspekte, dass ein regionales Steuerungsgremium etabliert ist, in dem die relevanten Akteure zusammenkommen und dass der Koordination personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Die höchste Relevanz haben die befragten Akteure jedoch einem inhaltlichen Kriterium beigemessen, und zwar der Aussage, dass Berufsorientierung elementarer Bestandteil der regionalen Koordinierung ist.

Eine Institution sollte das Regionale Übergangsmanagement verantwortlich koordinieren; dies ist weitgehend Konsens. Eine Koordinierung in kommunaler Verantwortung findet insgesamt den höchsten Zuspruch. Es ist jedoch zu erwarten, dass sie nicht in jeder Region das Vertrauen der zentralen Akteure erhält bzw. erhalten würde; vielmehr sieht sich insbesondere die Agenturen für Arbeit als (best)geeignet für diese Aufgabe.

© INBAS GmbH 2014

8 Literaturverzeichnis

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2008): Bildung in Deutschland 2008. URL: http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf [Stand 25.07.2011].

BECKER, HARALD (2014): Strukturprobleme am Übergang Schule – Beruf, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Jahrgang 94, Januar 2014, S. 23 - 25.

BEICHT, URSULA (2009): Verbesserung der Ausbildungschancen oder sinnlose Warteschleife? Zur Bedeutung und Wirksamkeit von Bildungsgängen am Übergang Schule – Berufsausbildung. BIBB REPORT Ausgabe 11/09. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_ bibbreport_2009_11.pdf [Stand 10.06.2014].

BENZ, ARTHUR (2004): Einleitung: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden: VS, S. 11-28.

BENZ, ARTHUR/DOSE, NICOLAI (2010a): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden: VS, S. 13-36.

BENZ, ARTHUR/DOSE, NICOLAI (2010b): Von der Governance-Analyse zur Policytheorie, in: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden: VS, S. 251-226.

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2010): Eckpunkte der Initiative „Übergänge mit System“.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (2013): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB_Datenreport_2013.pdf [Stand 15.04.2014].

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (2014): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. http://datenreport.bibb.de/media2014/BIBB_Datenreport_2014.pdf [Stand 15.04.2014].

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG/BERTELSMANN STIFTUNG (2011): Reform des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung. URL:http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21 _ergebnisbericht_expertenmonitor_2010_preprint.pdf [Stand 15.04.2014].

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2008): Operationelles Programm des Bundes für den Europäischen Sozialfonds. Förderperiode 2007 – 2013. URL: http://www.esf.de/portal/generator/1406/property=data/op__bund.pdf [Stand 12.06.2014].

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (2013): Berufsbildungsbericht 2013. URL: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2013.pdf [Stand 15.04.2014].

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (2009): Gutachten zur Systematisierung der Fördersysteme, -instrumente und -maßnahmen in der beruflichen Benachteiligtenförderung, Band 3 der Reihe Berufsbildungsforschung. http://www.bmbf.de/pub/band_drei_ berufsbildungsforschung.pdf [Stand 16.04.2014].

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (2008): Richtlinien zur Förderung des Programms „Perspektive Berufsabschluss“. Bekanntmachungen vom 17.01.2008 und 18.02.2008. URL: http://www.bmbf.de/foerderungen/12039.php [12.16.2014].

© INBAS GmbH 2014

CHRISTE, GERHARD (2014): Mechanismen der Benachteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund am Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf, in: Landesstelle Jugendsozialarbeit (Hrsg.): Jugendsozialarbeit Nord, Infodienst Nr. 143, Februar 2014, S. 1-4.

DEINDL, CHRISTIAN (2005): Soziale Netzwerke und soziales Kapital, P.AGES 5 - Diskussions-Papier der Forschungsgruppe Arbeit, Generation, Sozialstruktur (AGES) der Universität Zürich, 13-16.

DEUTSCHER VEREIN FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE FÜRSORGE E.V. (2011): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung kommunalen Managements am Übergang Schule-Beruf: benachteiligungssensibel- chancengerecht- inklusiv. http://www.bagejsa.de/fileadmin/user_upload/dokumente/pdf/DV_16-11_Kommunales_ UEbergangsmanagment.pdf [Stand 15.04.2014]

EUROPEAN COMMISSION (2011): Analysis of the implementation of the Strategic Framework for European cooperation in education and training (ET2020) at the European and national levels, [Stand 15.04.2014].

FAUST, JÖRG/MARX; JOHANNES (2007): Zwischen Kultur und Kalkül: Vertrauen, Sozialkapital und wirtschaftliche Entwicklung, Universität Mainz, Institut für Politikwissenschaft. http://www.politik.uni-mainz.de/cms/FaustMarx.pdf [Stand 16.06.2014].

FÜRST, DIETRICH (2010): Worauf sich Regionalmanagement in den nächsten Jahren einstellen sollte, in: Wissenschaftliche Zeitschrift des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der TU Dresden 3, H.1, 52-64.

FUHSE, JAN/SCHAAL, GARY (2005): Politische Institutionen und die Generalisierung von Vertrauen, in: Geis, Anna/Strecker, David (Hrsg.): Blockaden staatlicher Politik. Sozialwissenschaftliche Analysen im Anschluss an Claus Offe, Campus, 54-66.

FUKUYAMA, FRANCIS (2007): Konfuzius und die Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen. München.

HEIMANN, KLAUS (2013): Inklusion: In der dualen Berufsausbildung kann sie gelingen, in: Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.): WISO direkt, November 2013. http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10339.pdf [Stand 12.6.204].

HENRY-HUTHMACHER, CHRISTINE/HOFFMANN, ELISABETH (2011): Der erfolgreiche Weg zum Berufsabschluss- Neue Reformvorschläge, Konrad Adenauer Stiftung, Sankt Augustin 7 Berlin. http://www.kas.de/wf/doc/kas_29301-544-1-30.pdf?111201141548 [Stand 15.04.2014].

JANSEN, DOROTHEA (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, Opladen.

KIERCHHOFF, ARND/HEINRICH, MARTIN (2013): Komplexitätserfassung statt Komplexitätsreduktion? Ein governanceanalytisches Programm zur Analyse des „Übergangssystems“ als „regionales Übergangsregime“, in: Maier, Maja S./Vogel, Thomas (Hrsg.): Übergänge in eine neue Arbeitswelt? Blinde Flecke der Debatte zum Übergangssystem Schule-Beruf. Wiesbaden: VS Springer, S. 95 - 111.

LOOSE, ACHIM/SYDOW, JÖRG (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, in: Loose, Achim/Sydow, Jörg (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, 1-21.

MAIER, MAJA S./VOGEL, THOMAS (Hrsg.) (2013): Übergänge in eine neue Arbeitswelt? Blinde Flecken der Debatte zum Übergangssystem Schule-Beruf, Wiesbaden: VS Springer.

© INBAS GmbH 2014

MAYRING, PHILIPP (2004): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Rowolth. 468-475.

MÜNCH, RICHARD (2004): Soziologische Theorie. Band 1: Grundlegung durch die Klassiker, Campus.

MÜNDER, JOHANNES (2012): Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Förderung von integrationsgefährdeten Jugendlichen – Zusammenarbeit aus rechtlicher Sicht, in: EJSA/Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.): Dokumentation des Fachtages “Von Zuständen und Zuständigkeiten. Drei Rechtskreise (SGB II, III und VIII) in ihrer Zuständigkeit für die Förderung der sozialen und beruflichen Integration von integrationsgefährdeten Jugendlichen.“ URL: http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/fachtagung_jsa_dokumentation_web.pdf [Stand 12.06.2014]. S. 7-10.

NEUGEBAUER, UWE/ BEWYL, WOLFGANG (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse, in: Zeitschrift für Evaluation, 2, 249-286.

PREISENDÖRFER, PETER (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, 24, 4, 263-272.

PROJEKTTRÄGER IM DEUTSCHEN ZENTRUM FÜR LUFT- UND RAUMFAHRT (PT-DLR) (2010): Leistungsbeschreibung der Evaluation des BMBF - Programm „Perspektive Berufsabschluss“.

RESSORT-AG ÜBERGANG SCHULE – BERUF (2011): Bericht der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe zur besseren Abstimmung der verschiedenen Programme und Förderinstrumente für junge Menschen. [Stand 12.06.2014].

SCHENDRA, CHRISTIAN FG (2010): Clusteranalyse mit SPSS. München: Oldenbourg Verlag.

SCHIMANK, UWE (2007): Elementare Mechanismen, in: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance, Wiesbaden: VS, S. 29-45.

SCHIMANK, UWE (2010): Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim, München: Juventa-Verlag.

WERNER, DIRK/NEUMANN, MICHAEL/SCHMIDT, JÖRG (2008): Volkswirtschaftliche Potenziale am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, URL:http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_26143_26191_2.pdf [Stand 11.06.2014]

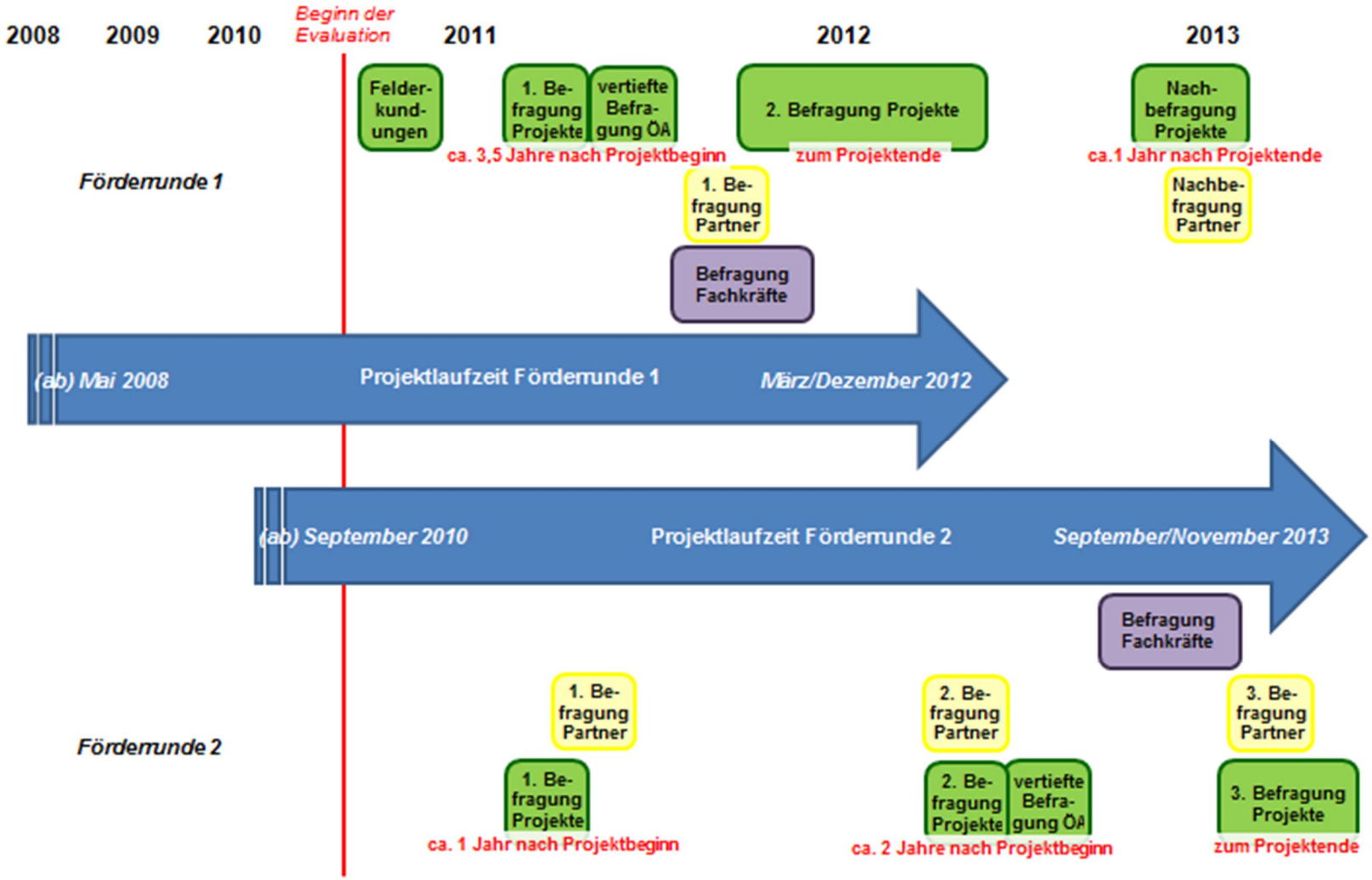
WEINHEIMER INITIATIVE (Hrsg.) (2013): Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. Kohlhammer.

© INBAS GmbH 2014

9 Anhang

© INBAS GmbH 2014

9.1 Zeitstrahl zu den Befragungen im Rahmen der Evaluation



© INBAS GmbH 2014

9.2 Übersicht zu den Befragungen: Adressaten, Themen, Zeitpunkte

		Förderrunde 1				Förderrunde 2			
Adressaten	**Methodik / Instrument**	**Titel Befragung**	**Erhebungsphase**	**Schwerpunkte der Befragung**	**n***	**Titel Befragung**	**Erhebungsphase**	**Schwerpunkte der Befragung**	**n***
Ausgewählte Projektstandorte (Leitung und z.T. Mitarbeitende, sowie ein bis drei Kooperationspartner)	Projektbesuche/ Felderkundung mit leitfadengestützten Interviews	Projektbesuche	04-05/2011	Projektumsetzung; insb. in Bezug auf nachhaltige Strukturveränderungsprozesse / Netzwerkarbeit; Strategien GM und CM, Öffentlichkeitsarbeit, Wirkungen des Begleitprojektes MOSAIK, Wissenschaftliche Begleitung	3	-	-	-	
RÜM-Leitung und -Mitarbeitende (Projekte)	Online-Befragung	1. Befragung der RÜM-Projekte	08–10/2011	„transferrelevante Aspekte“, u. a. Teamzusammensetzung im Projekt und Gestaltung der regionalen Kooperationsstrukturen	27	1. Befragung der RÜM-Projekte	08–10/2011	Herausforderungen beim Aufbau der regionalen Kooperationsstrukturen, Steuerungsoptionen des RÜM und Nutzung der Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	28
RÜM-Leitung und -Mitarbeitende (Projekte)	Online-Befragung	2. Befragung der RÜM-Projekte	03-11/2012	Zielerreichung, Verankerung nachhaltiger Strukturen, Erfassen von Wirkungen der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung und der Begleitprojekte, Öffentlichkeitsarbeit	27	2. Befragung der RÜM-Projekte	10-11/2012	Entwicklungen und Umsetzungsprozesse, u. a. mit Fokus auf der Erarbeitung und Implementierung von Strategien und Konzepten und in den Bereichen CM und GM, Zufriedenheit mit den Unterstützungsleistungen durch den PT sowie weiterer Unterstützungsbedarf	28
RÜM-Leitung und -Mitarbeitende (Projekte)	Leitfadengestützte Tel.-Interviews (FR1); Online-Befragung (FR2)	Nachbefragung der RÜM-Projekte	04-07/2013	erzielte Ergebnisse und vorgesehene Arbeitspakete, Nachhaltigkeit, Vernetzung, Bewertung des Programms, der wissenschaftlichen Begleitung sowie der Programmbegleitung	27	3. Befragung der RÜM-Projekte	07-11/2013	Nachhaltigkeit der Strukturen und Instrumente	28
für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Mitarbeitende (Projekte)	Leitfadengestützte Tel.-Interviews	Vertiefte Befragung zur Öffentlichkeitsarbeit	11-12/2011	Zielsetzungen, Zielgruppen, Wirksamkeit, Stellenwert im Projekt, Umsetzung der Vorgaben der Programmsteuerung	4	Vertiefte Befragung zur Öffentlichkeitsarbeit	11/2012	siehe FR1	4

© INBAS GmbH 2014

Fortsetzung

		Förderrunde 1				Förderrunde 2			
Adressaten	**Methodik / Instrument**	**Titel Befragung**	**Erhebungsphase**	**Schwerpunkte der Befragung**	**n***	**Titel Befragung**	**Erhebungsphase**	**Schwerpunkte der Befragung**	**n***
Kooperationspartner der RÜM-Projekte an den RÜM-Standorten	Online-Befragung	1. Befragung der Kooperationspartner	02-03/2012	Ergebnisse und Perspektiven regionaler Netzwerkarbeit, Bekanntheit zentraler Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und deren Bewertung	165 (27)	1. Befragung der Kooperationspartner	10-11/2011	Herausforderungen beim Aufbau regionaler Kooperationsstrukturen, Steuerungsoptionen des RÜM und Nutzung der Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	207 (28)
Kooperationspartner der RÜM-Projekte an den RÜM-Standorten	Online-Befragung	Nachbefragung der Kooperationspartner	06-07/2013	Nachhaltigkeit der Ansätze im Regionalen Übergangsmanagement und Qualität sowie Quantität der Verstetigung aus Sicht der Partner	133 (26)	2. Befragung der Kooperationspartner	10-11/2012	Merkmale in der regionalen Netzwerkarbeit, Aspekte der Nachhaltigkeit sowie Umsetzung GM und CM	331 (28)
Kooperationspartner der RÜM-Projekte an den RÜM-Standorten	Online-Befragung	-	-	-		3. Befragung der Kooperationspartner	08-09/2013	Nachhaltigkeit der Ansätze im Regionalen Übergangsmanagement und Qualität sowie Quantität der Verstetigung aus Sicht der Partner (siehe auch FR1)	294 (28)
Programmexterne Fachkräfte an den RÜM-Standorten	Online-Befragung	Befragung von Fachkräften im Übergang Schule – Beruf	01-05/2012	Effekte in der Verbesserung der Transparenz im Übergangssystem und den regionalen Kooperationsstrukturen sowie Öffentlichkeitsarbeit	402 (27)	Befragung von Fachkräften im Übergang Schule – Beruf	03-07/2013	siehe FR1	406 (26)

**Angaben in Klammern beziehen sich auf die Anzahl der Projekt-Standorte, die sich an den Befragungen beteiligte, bei denen Kooperationspartner und Fachkräfte adressiert waren.*

		bundesweit			
Adressaten	**Methodik / Instrument**	**Titel Befragung**	**Erhebungsphase**	**Schwerpunkte der Befragung**	**n**
Fokus: Regionale Akteure im Übergang Schule – Beruf (Mitarbeitende aus Kommunen, Agentur für Arbeit, Kammern sowie sonstige Akteure, die in entsprechenden Netzwerken eingebunden sind)	Online-Befragung	Bundesweite Befragung von Akteuren auf Landes- und regionaler Ebene im Bereich Übergang Schule – Beruf	11/2013-03/2014	Gestaltungsansätze regionaler Koordination im Übergang Schule – Beruf in Deutschland und Einschätzungen zu den erforderlichen Rahmenbedingungen regionaler Koordination	386

© INBAS GmbH 2014

Abkürzungsverzeichnis

BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
ESF	Europäischer Sozialfonds
PT-DLR	Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt
RÜM	Regionales Übergangsmanagement
SGB	Sozialgesetzbuch

© INBAS GmbH 2014