Magazin für das Programm „Lernen vor Ort“

# vor Ort

Extra

November 2011

## Instrument
Die „Übergangs-matrix“ als Koordinations-hilfe

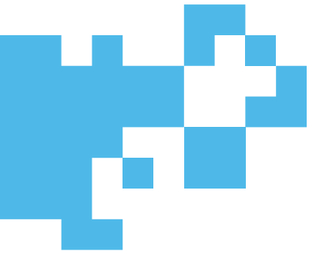
## Übergänge
Konkretisierung der Funktionen und Aufgaben

## Werkstattbericht
## Bildungsübergänge koordinieren

www.lernen-vor-ort.info

LernenvorOrt
Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen

# Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

seit nunmehr zwei Jahren arbeiten 40 Kommunen im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ daran, ein integriertes datengestütztes Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene zu etablieren, an dem alle wesentlichen Bildungsakteure vor Ort beteiligt sind.

Dabei erhalten sie Unterstützung durch ein dichtes Netz programmweiter Veranstaltungen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Kooperation mit Stiftungen und weiteren Partnern angeboten werden. In regelmäßig tagenden Fachforen können die Kommunen, die am Programm teilnehmen, Erfahrungen aus der Modellentwicklung austauschen. Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und der kommunalen Praxis unterstützen diesen Reflexionsprozess systematisch, um gute Modelle zu identifizieren und für den Transfer in ungeförderte Kommunen aufzubereiten.

Mittlerweile sind viele gute und zukunftsweisende Ansätze entstanden, die einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden sollen. Dies geschieht anlässlich der Jahreskonferenz 2011 mit zahlreichen Präsentationen und Workshops und durch den Start des Magazins „Vor Ort“, das Ihnen hiermit erstmalig vorgestellt wird.

In den Werkstattberichten geht es um beispielhafte Entwicklungsansätze und Zwischenstände aus den Fachforen Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring, Bildungsübergänge und Bildungsberatung. Zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den „Lernen vor Ort“-Kommunen haben, zum Teil unterstützt durch Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Fachgebieten, zu dieser Publikation beigetragen.

Für die Fortführung der gemeinsamen Arbeit zur Weiterentwicklung der Managementmodelle und deren nachhaltige Umsetzung wünschen wir allen am Programm beteiligten Kommunen gutes Gelingen und viel Erfolg.

Bonn 2011
Programmstelle „Lernen vor Ort“

Mehr Infos:
www.lernen-vor-ort.info



# Inhalt

Vorwort [4] Bildungsübergänge koordinieren: Ein Instrument für kommunales Übergangsmanagement [5] Einordnung: Kommunales Management von Bildungsübergängen im Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ (Ruth Enggruber) [5] Anwendungsmöglichkeiten der Matrix für Nutzerinnen und Nutzer (EG 1) [10] Anwendungsbeispiele – die Matrix als Instrument der Planung/Dokumentation [12] Hamburg – Dokumentationsinstrument [12] Dessau-Roßlau – Dokumentationsinstrument [14] Erfurt – Planungsinstrument [14] Ausblick [16] Profil der Übergangsmanagerinnen und -manager im Rahmen eines ganzheitlichen Bildungsmanagements (EG 2) [18] Kontextualer Bezug [18] Funktionsbeschreibung [18] Aufgaben einer kommunalen Übergangsmanagerin/eines kommunalen Übergangsmanagers [20] Anhang: Matrix für den systematischen Aufbau der Steuerungsstruktur [25] Beispiel Hamburg [26] Beispiel Dessau-Roßlau [27] Beispiel Erfurt [28] Literatur [29]

# Werkstattbericht

## Wie kann die „Übergangsmatrix“ als Instrument für die Koordination von Bildungsübergängen genutzt werden? Es werden auch die Funktionen und Aufgaben bei der Koordination im Übergangsmanagement dargestellt.

Wissenschaftliche Expertise für die Entwicklungsgruppe 1 Steuerung Organisation:
Ruth Enggruber, Fachhochschule Düsseldorf

Mitglieder/Autoren der Entwicklungsgruppe 1 Steuerung Organisation: Christine Bösel (Rheingau-Taunus-Kreis), Ronnie Peplow (Hamburg), Claudia Berge (Stadt Dessau-Roßlau), Kati Langer (Stadt Erfurt), Maria Bürgel-Breuer (Stadt Frankfurt am Main), Claudia Bauer (Stadt Dessau-Roßlau), Bettina Albrot (Stadt Köln), Monika Schanz (Landkreis Lindau, Bodensee)

Mitglieder/Autoren der Entwicklungsgruppe 2 Profil der Übergangsmanagerinnen und -manager: Ulrike Gerdiken (Stadt Frankfurt am Main), Heike Nyenhuis (Kreis Recklinghausen/ Stadt Herten), Sandra Otto (Stadt Leipzig), Yvonne Philipp (Landeshauptstadt München)

### Vorwort

Die Koordination und Verzahnung von Bildungsübergängen leistet einen wichtigen Beitrag, um Lebenslanges Lernen auf kommunaler Ebene zu verankern. Mit dem Aktionsfeld „Bildungsübergänge“ im Programm „Lernen vor Ort“ ist das Ziel verbunden, organisatorische Rahmenbedingungen und erforderliche institutionalisierte Kooperationen mit relevanten Partnern auf der kommunalen Ebene zu schaffen, die einen Beitrag für die unterschiedlichen Bildungsübergänge im Sinne eines „lokalen Bildungsübergangssystems“ gewährleisten kann. So soll sichergestellt werden, dass die Gestaltung von Übergängen im regionalen Bildungsnetz ihrer entscheidende Lotsen- und Orientierungsfunktion nachkommen kann, von der letztlich alle Netzwerkpartner und vor allem auch die Menschen vor Ort profitieren können.

Dieser Werkstattbericht aus dem Aktionsfeld Bildungsübergänge bündelt erste Ergebnisse der Arbeit von zwei Entwicklungsgruppen im Aktionsfeld Bildungsübergänge.

Der Bericht der Entwicklungsgruppe 1 Steuerung/Organisation spiegelt Erkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kommunen wieder. Als Arbeitsinstrument wurde gemeinsam eine sog. „Übergangsmatrix“ entwickelt, die auch bereits in drei Kommunen zum Einsatz gekommen ist. (Kapitel „Anwendungsmöglichkeiten für Nutzerinnen und Nutzer der Matrix“ und folgende)Die Ausführungen werden eingeleitet durch die wissenschaftliche Einbettung und Expertise von Frau Prof. Dr. Ruth Enggruber (Kapitel: Einordnung: Kommunales Management von Bildungsübergängen im Bundesprogramm „Lernen vor Ort“).

Die Entwicklungsgruppe 2 Profil der Übergangsmanagerinnen und -manager stellt anschließend im Kapitel Profil der Übergangsmanagerinnen und -manager im Rahmen eines ganzheitlichen Bildungsmanagements die umfangreichen Funktionen, Zuständigkeiten und Aufgaben des kommunalen Übergangsmanagements dar. Dabei sehen sich die Mitglieder der Entwicklungsgruppe in ihrer Arbeit nicht nur auf der operativen sondern sehr stark auch auf der strategischen Ebene verortet. Die aufgeführte Liste der Aufgaben ist nicht abschließend, vor Ort können Aufgaben hinzu kommen oder entfallen.

### Bildungsübergänge koordinieren: Ein Instrument für kommunales Übergangsmanagement

#### Einordnung: Kommunales Management von Bildungsübergängen im Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ (Ruth Enggruber)

Gemeinsam mit inzwischen mehr als 140 Stiftungen hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die strukturprogrammatisch ausgerichtete Initiative ergriffen, in 40 ausgewählten Kreisen und kreisfreien Städten bundesweit transferfähige und nachhaltige Modelle für ein Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren. Mit der angestrebten besseren Verzahnung der in den Kommunen vorhandenen bunten Vielfalt unterschiedlicher Bildungsangebote und deren Organisationen bzw. Institutionen soll bildungs- und damit auch lebensphasenübergreifend ein Bildungsmanagement aufgebaut werden, das jedem Menschen die bestmöglichen Bildungs- und Entwicklungswege eröffnet. Dabei sollen auch die Übergänge in den individuellen Bildungsbiografien so gestaltet werden, dass „Übergänge zu Brücken werden und keine Brüche verursachen“ (BMBF 2009 Programmbroschüre, S. 3). Deshalb ist die Lebens- bzw. Bildungsphasen übergreifende Gestaltung von Bildungsübergängen – neben kommunalem Bildungsmanagement, kommunalem Bildungsmonitoring und der Bildungsberatung – eines der vier den Kern des Strukturprogramms bildenden Aktionsfelder. Es wird im Fachforum „Bildungsübergänge“ unter verschiedenen Fragestellungen in insgesamt vier Entwicklungsgruppen bearbeitet. Der hier vorgelegte Werkstattbericht wurde in der Entwicklungsgruppe zur „Organisation/ Steuerung im Aktionsfeld Bildungsübergänge“ erstellt und bildet den aktuellen Stand der dortigen Entwicklungsarbeit ab.

**Ganzheitlicher Bildungsbegriff und Verständnis von „Bildungsübergängen“**

Kommunales Bildungsmanagement und somit auch jenes von Bildungsübergängen soll sich programmatisch in seinen Zielen sowohl an den Bedürfnissen der in der Kommune lebenden Menschen als auch am kommunalen Entwicklungsbedarf ausrichten (BMBF 2009 Programmbroschüre, S. 5). Dabei werden Bildung und Lernen im gesamten Lebensverlauf der Menschen in den Blick genommen und thematisiert. Das zugrunde liegende Bildungsverständnis wird in zweifacher Hinsicht als ganzheitlich verstanden:

- Zum einen steht nicht nur „Bildung als monokulturelle Veranstaltung von speziellen Bildungsinstitutionen“ (Mack, zit. in Schäfer 2009, S. 233) im Mittelpunkt der Entwicklungsarbeit, sondern auch informelle und nonformale Lern- bzw. Bildungsprozesse (siehe Infokasten 1), wie sie im Rahmen von Sportvereinen, Jugendarbeit, ehrenamtlicher Arbeit, Musikschulen, am Arbeitsplatz oder auch in der Familie stattfinden. Zur Präzisierung der Verständnisse von formaler, nonformaler und informeller Bildung wird auf die Definitionen der Europäischen Kommission (2011) zurückgegriffen, die Bezug nehmend auf die „Schlussfolgerungen des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten zu gemeinsamen europäischen Grundsätzen für die Ermittlung und Validierung von nicht formalen und informellen Lernprozessen“ im Mai 2004 festgelegt wurden. Das Bestreben, alle Ergebnisse aus den verschiedenen Bildungs- und Lernprozessen zu berücksichtigen und entsprechend zu dokumentieren oder sogar zu zertifizieren, geht maßgeblich auf die Initiativen der Europäischen Kommission zum lebenslangen Lernen zurück.

Infokasten 1:
Formale, und nonformale und informelle Bildung in Anlehnung an die lernverständnisse der Europäischen Kommission (2011)

Formale, Nonformale und Informelle Bildung in Anlehnung an die Lernverständnisse der Europäischen Kommission (2011):
**Formale Bildung:** Sie findet üblicherweise in den dafür vorgesehenen Einrichtungen der Allgemein- oder Berufsbildung statt und ist mit ihren angestrebten Bildungszielen und Lernzeiten strukturiert und festgelegt; zudem führt sie zu einer Zertifizierung und ist aus Sicht der Lernenden intentional.

**Nonformale Bildung:** Sie findet nicht in einer Einrichtung der Allgemein- oder Berufsbildung statt und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Aus der Sicht der Lernenden ist sie jedoch intentional und weist strukturierte Bildungsziele, Lernzeiten und Lernförderung auf.

**Informelle Bildung:** Sie findet im Alltag, am Arbeitsplatz, in der Familie oder der Freizeit statt. Sie ist nicht strukturiert und führt in der Regel nicht zur Zertifizierung; zudem ist sie in den meisten Fällen nicht intentional aus Sicht der Lernenden.

Entwurf eines „Phasenmodells“ zur Präzisierung von Bildungs- bzw. Lebensphasen in „Lernen vor Ort“:

- **Phase I:** Elternorientierung (vor der Geburt bis zur institutionellen Betreuung)
- **Phase II:** organisierte frühkindliche Bildung und Erziehung
- **Phase III:** formalisierte kindliche Bildung und Erziehung in der Primarstufe
- **Phase IV:** allgemeinbildende Schulphase (Sekundarstufe I)
- **Phase V:** schulische, berufliche oder universitäre (Aus-)Bildung, inkl. Übergangsprozesse Schule – Beruf
- **Phase VI:** Erwachsenenbildung und Erwachsene im beruflichen und nachberuflichen Übergang
- **Phase VII:** Nachberufliches Leben – „Aktive Ager“, „Golden Ager“, Pflegebedürftige im Seniorenalter.

Infokasten 2: Entwurf eines „Phasenmodells“ zur Präzisierung von Bildungs- bzw. Lebensphasen in „Lernen vor Ort“

- Zum anderen sollen die Menschen mit ihrer gesamten Bildungsbiografie in ihren verschiedenen Lebens- bzw. Bildungsphasen in den Blick genommen werden.

„Bildungsübergänge“ werden deshalb auch als lebens- und bildungsphasenübergreifend verstanden und modellhaft in sieben Phasen präzisiert (siehe Infokasten 2). Entlang des neben stehenden Entwurfs für ein solches Bildungs- bzw. Lebensphasenmodell lassen sich mithin sechs Bildungsübergänge herausstellen, von denen im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ in einigen Kommunen nur einzelne, in anderen Kommunen auch mehrere oder sogar alle, bearbeitet werden. Allerdings ist dieses „Phasenmodell“ ausdrücklich nur als ein erster Entwurf und Diskussionsvorschlag des Fachforums „Bildungsübergänge“ für die gesamte Entwicklungsarbeit in „Lernen vor Ort“ zu verstehen. Grundsätzlich werden für ein kohärentes Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene aussagekräftige Daten aus einem systematischen Bildungsmonitoring benötigt. Dieses wird gegenwärtig in dem entsprechenden Fachforum konzipiert. Es ist durchaus fraglich, ob für alle sieben Phasen entsprechende Daten in den Kommunen vorhanden sind oder zumindest erhoben werden können. Trotz dieser Bedenken wird im Folgenden das Phasenmodell weiter herangezogen, sodass auf dieser heuristischen Basis „Übergänge“ in Bildungsprozessen auch lebens- bzw. bildungsphasenspezifisch rekonstruiert werden können. So kann z. B. ein lebensphasenspezifischer Übergang bei einem Schul- oder Betriebswechsel bezeichnet werden. Als ein anderes Beispiel für einen phasenspezifischen Übergang ist zu nennen, wenn Jugendliche im Laufe ihrer Berufsausbildungsvorbereitung (Phase V) in einen anderen Rechtskreis übergehen, da sie nicht länger nach dem „Sozialgesetzbuch VIII: Kinder- und Jugendhilfe“, sondern nach dem „SGB III: Arbeitsförderung“ unterstützt werden.

Bildungsübergänge weisen mithin eine biografische und institutionelle Dimension auf und sind mit den Worten von Peter Bleckmann (2011, S. 17) „aufregend und riskant“. Mit besonderem Blick auf die Risiken wird auch für die Initiative „Lernen vor Ort“ pointiert gefordert: „Verluste an den Schnittstellen des Bildungswesens müssen vermieden werden, sodass eine Bildungsbiografie ohne Brüche keine Vision bleibt“ (BMBF 2009 Programmbroschüre, S. 5). Um diesem anspruchsvollen bildungspolitischen Ziel näher zu kommen, bedarf es einer kommunalen Infrastruktur, die die Menschen bei der Bewältigung ihrer diversen Bildungsübergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen, aber auch innerhalb einer Phase unterstützt. Diese Infrastruktur soll – programmatisch gewendet – auf der Kooperation und Vernetzung aller der für Bildung relevanten Akteure in der Kommune basieren. In entsprechenden Netzwerken ist unter Beteiligung der Bürger/-innen die inhaltliche und organisatorische sowie gegebenenfalls auch finanztechnische Abstimmung der unterschiedlichen Bildungs- bzw. Lernprozesse ebenso zu leisten wie deren Passung im Lebenslauf der Menschen (Brandel; Gottwald; Oehme 2010, S. 17). Vor dem Hintergrund des oben präzisierten ganzheitlichen Bildungsverständnisses einerseits und der zahlreichen möglichen Bildungsübergänge im Lebensverlauf andererseits stellt sich angesichts der Vielzahl der zu beteiligenden kommunalen Akteure (siehe Infokasten 3) die grundlegende Frage, wie eine solche Kooperations- bzw. soziale Infrastruktur durch das kommunale Bildungsmanagement entwickelt und implementiert werden kann.

**Vernetzung und Governance in und unter Federführung der Kommune**

Mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) sind zwei verschiedene kommunale Ebenen zu unterscheiden: (1) Kommune als „Kommunalverwaltung“, also als selbstständige Gebietskörperschaft mit ihren verfassungsrechtlichen Organen und Verantwortlichkeiten sowie (2) Kommune als „territoriales Gebiet“, also als räumliche Kategorie bzw. Raum, in dem von verschiedenen Akteuren Bildung angeboten und von unterschiedlichen Adressatengruppen Bildung nachgefragt wird. Aus einer governance-theoretischen Perspektive (siehe Infokasten 4) sind in der Kommune – neben der Kommunalverwaltung und den unterschiedlichen Adressantengruppen für die diversen Bildungsangebote – vielfältige, ganz unterschiedliche Bildungsakteure mit ihren spezifischen Handlungslogiken und institutionellen Einbindungen zu nennen und miteinander zu vernetzen (siehe erneut Infokasten 3). Diese Kooperation innerhalb der Kommune kann nicht hierarchisch angeordnet, sondern nur durch wechselseitige Abstimmung und Verständigung, im Rahmen von Governance-Prozessen entwickelt werden, die auch Konflikte beinhalten können.

Zudem ist insbesondere mit dem Fokus auf die Gestaltung von Bildungsübergängen im Rahmen des Bildungsmanagements auf kommunaler Ebene herauszustellen, dass die relevanten gesetzlichen Grundlagen alle drei Ebenen der föderalen Struktur in Deutschland betreffen: So sind die meisten Bildungsangebote im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sowie die äußeren Schulangelegenheiten auf kommunaler Ebene geregelt, während die Schulpolitik und der Erlass von Schulgesetzen zur Kernkompetenz der Bundesländer gehören. Im Gegensatz dazu sind die betrieblichen Berufsbildungsangebote und alle Maßnahmen nach dem SGB III in Zuständigkeit des Bundes. Mit den unterschiedlichen gesetzlichen Zuständigkeiten korrespondieren verschiedene Politikfelder. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive betreffen mithin alle Maßnahmen zur Förderung kontinuierlicher Bildungsbiografien innerhalb und zwischen den verschiedenen Lebens- bzw. Bildungsphasen sektorale Verflechtungen verschiedener Politikfelder. Sybille Stöbe-Blossey (2010) bezeichnet das Übergangsmanagement deshalb auch als „Management sektoraler Politikverflechtung“.

Die Herausforderungen an die Entwicklungsarbeit zum kommunalen Übergangs- bzw. im weiteren Sinne für das gesamte Bildungsmanagement in „Lernen vor Ort“ stellen sich analytisch noch komplexer dar, wenn berücksichtigt wird, dass sich die 40 beteiligten Kommunen in ihrer Historie, Fläche, Bevölkerungszahl, Wirtschaftsstruktur, kommunalen Verfasstheit als kreisfreie (Groß-)Stadt oder Landkreis sowie hinsichtlich ihres ländlichen oder groß- sowie kleinstädtischen Raums voneinander deutlich unterscheiden. Diese verschiedenen Kontexte beeinflussen in erheblichem Maße die Entwicklung der Governance in den mitwirkenden Kommunen.

Bildungsakteure in der Kommune:

1. Menschen aller Lebensalter: individuelle Entwicklungs- und Bildungsbedürfnisse zur Gestaltung eines subjektiv zufriedenstellenden Alltags im Lebensverlauf,
2. privatwirtschaftliche Akteure wie Unternehmen oder Arbeitgeberverbände: Logik des Marktes und ökonomischen Handelns,
3. Gewerkschaften: Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
4. Behörden (inkl. Kammern wie Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammer): Logik des Verwaltungs-, Sozial-, Schul- und Berufsbildungsrechts,
5. Kommunalpolitik und Politik der Bundesländer: Logik des Wahlverhaltens,
6. Träger formaler Bildung wie Schulen, Betriebe, Hochschulen und Bildungseinrichtungen in öffentlicher, privatwirtschaftlicher oder freier Trägerschaft: Logik der individuellen Persönlichkeitsbildung und Kompetenzentwicklung,
7. Organisationen nonformaler Bildung wie Kitas, VHS, Musikschulen, Sportvereine, offene Kinder- und Jugendeinrichtungen in öffentlicher und freier Trägerschaft: Logik der sozialen Integration und individuellen Persönlichkeitsbildung ,
8. Nichtregierungsorganisationen und Organisationen der Zivilgesellschaft (z. B. Stiftungen, Senioren- oder Jugendbeiräte, Migrantenorganisationen): Logik von ideellen Vereinigungen.

Infokasten 3: Bildunsgakteure in der Kommune

Infokasten 4: Governance als analytischer Begriff

Governance als analytischer Begriff nimmt nach Arthur Benz u. a. (2007, S. 14 f.) grundlegend die zu beobachtende politische Entwicklung auf, „dass kollektive Entscheidungen in modernen Gesellschaften zunehmend in nicht hierarchischen Formen der Zusammenarbeit zwischen staatlichen und privaten Akteuren zustande kommen, Gesetzgebung und autoritative Gesetzesdurchsetzung demgegenüber an Bedeutung verlieren. Governance als Realität nicht hierarchischer, netzförmiger oder kooperativer Politik finden wir innerhalb des Staates, vor allem auch im internationalen Kontext“. Im weitesten Sinne bezeichnet „Governance“ als analytischer Begriff die Koordination bzw. das koordinierte Handeln zwischen Individuen, Organisationen, gesellschaftlichen Teilsystemen oder Staaten und die unterschiedlichen Formen und Mechanismen der Koordination.

Trotz der gravierenden Heterogenität der Kommunen und kommunalen Akteursgruppen haben sich sowohl in der Governance-Forschung (Fürst 2007) als auch im Bundesprogramm „Lernende Regionen“ (Muche u. a. 2010) zwei Bedingungen herauskristallisiert, die zum Gelingen von Bildungsnetzwerken auf kommunaler Ebene beitragen können:

- Zum einen sind Kommunalpolitik und/oder -verwaltung „typische Promotoren von Governance“ (Fürst 2007, S. 359). Als Führungsinstanz im kommunalen Raum liegen sie zur Initiierung von Governance-Prozessen besonders nahe. Auch aus netzwerktheoretischer Perspektive hat sich bewährt, wenn ein kommunales Politik- und/oder Verwaltungsnetzwerk die Initiative ergreift und die relevanten Akteure in einem bildungspolitischen Netzwerk zur Sicherung der notwendigen politischen Unterstützung und Ressourcen zusammenführt (Schubert 2005, 2008).
- Zum anderen hat sich gezeigt, dass Governance-Prozesse zu einer Institutionalisierung tendieren, die die Risiken der Kooperation verringern und durch Verlässlichkeit zur Vertrauensbildung beitragen sollen. Im Rahmen vorliegender Erfahrungen hat sich für kommunales Bildungsmanagement insgesamt eine „Drei-Ebenen Struktur“ (Bleckmann 2011, S. 19) mit einer Umsetzungs- bzw. operativen Ebene, einer „Lenkungsgruppe“ als strategischer Ebene sowie einer bildungspolitischen bzw. normativen Ebene mit Entscheiderinnen und Entscheider und Unterstützerinnen und Unterstützern aus den beteiligten Organisationen bewährt (Bleckmann 2011/Fürst 2007/Muche u. a. 2010). Diese „Drei-Ebenen Struktur“ (siehe Infokasten 5) verbindet auf der bildungspolitischen sowie strategischen Ebene die elementaren Governance-Mechanismen der wechselseitigen Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung (Benz u. a. 2007) mit der Koordinationsform der Hierarchie bezogen auf die operative Ebene.

Systematisch eingeordnet in das umfassendere kommunale Bildungsmanagement, ist das Übergangsmanagement in Persona von Übergangsmanagerinnen und -managern auf der operativen Ebene anzusiedeln. Wiederum unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus dem Bundesprogramm „Lernende Regionen“ können sie als „koordinierende Instanz“ fungieren, „welche die Aufgaben eines Übergangsmanagements in einer umfassenden systemischen Sichtweise in den Blick nimmt und Erfahrungen aus verschiedenen Feldern bündeln und auch für andere Bereiche nutzbar machen kann“ (Brandel; Gottwald; Oehme 2010, S. 19). Ansonsten wird es, so die vorliegenden Erfahrungen, kaum gelingen, langfristig und damit nachhaltig Übergangsmanagement in den Kommunen zu etablieren. Die Übergangsmanager/-innen koordinieren – und ggf. initiieren sie auch bei Bedarf – in den Sozialräumen entsprechende Maßnahmen und Angebote, die zur Gestaltung von erfolgreichen und subjektiv zufriedenstellenden Bildungsübergängen für die Adressatinnen und Adressaten beitragen. Ferner gewährleisten sie, dass kontinuierlich die Qualität der in den Bildungsübergängen ergriffenen Aktivitäten evaluiert wird. Die zentrale Voraussetzung für ein so verstandenes systematisches Übergangsmanagement ist auf der normativen Ebene, dass Übergangsmanagement von allen beteiligten Bildungsakteuren in der Kommune gemeinsam als bildungspolitische Aufgabe ausdrücklich anerkannt wird. Ferner sind auf der strategischen Ebene von allen Beteiligten die notwendigen Ressourcen sowohl zur Koordination bestehender Aktivitäten als auch zur Initiierung zusätzlicher Maßnahmen und Angebote in den diversen Bildungsübergängen zur Verfügung zu stellen.

Infokasten 5: Drei-Ebenen-Struktur für das kommunale Bildungsmanagement

| | **Ziele/Aufgaben**<br>(i. A. an Referenzmodell von Claudia Muche u. a. 2010) | Organisationsstruktur<br>(i. A. an Ansatz zum Netzwerkmanagement von Herbert Schubert 2005, 2008) |
|---|---|---|
| **Normative bzw. bildungspolitische Ebene:** | Bildungspolitische Leitlinien | Netzwerkforum mit normativer Verantwortung: Politik- und/oder Verwaltungsnetzwerk mit politischer Initiative und Verantwortung sowie übergeordnetes (bildungs-)politisches Gremium mit Vertreterinnen und Vertretern der relevanten Bildungsakteure |
| **Strategische Ebene:** | Entscheidungs- und Planungsebene | Steuerungs- bzw. Koordinierungsgruppe mit strategischer Verantwortung |
| **Operative Ebene:** | z. B. konkrete Instrumente zur Gestaltung des Übergangsmanagements auf kommunaler Ebene durch Übergangsmanager/-innen | Operative Netzwerke mit operativer Verantwortung: z. B. Schnittstellenmanagement in den Bildungsübergängen in den Sozialräumen |

Inzwischen liegen zahlreiche Beispiele für konkrete Angebote und Aktivitäten zur Gestaltung von Bildungsübergängen vor (z. B. alle Beiträge in Brandel; Gottwald; Oehme (Hrsg.) 2010). Ohne diese hier im Einzelnen aufzuführen und zu erläutern, lassen sie sich grob in die folgenden Kategorien einordnen:

**Für die Adressatinnen und Adressaten:** (1) Kompetenzentwicklung, auch teilweise gemeinsam von abgebenden und aufnehmenden Lernorten, (2) Feststellung sowie Dokumentation von formalen, informellen und nonformalen Kompetenzen, (3) Bertung und Information – auch im Sinne von Bildungsmarketing, um den Adressatinnen und Adressaten bisher unberücksichtigte Bildungsperspektiven aufzuzeigen. Da die „Bildungsberatung“ in „Lernen vor Ort“ als viertes Aktionsfeld ausdrücklich ausgewiesen ist, ergeben sich hier deutliche Zusammenhänge zwischen der Gestaltung des Übergangsmanagements und der Bildungsberatung.

**Für das Personal an den verschiedenen Bildungs- bzw. Lernorten:** (1) Angebote zur Professionalisierung, auch durch gemeinsame Fortbildungen und Arbeitsgemeinschaften der abgebenden und aufnehmenden Lernorte, (2) inhaltliche bzw. didaktische Abstimmungen zwischen und an den Lernorten, (3) organisatorisch-strukturelle Abstimmungen zwischen und an den Lernorten.

**In den Organisationen:** (1) Aufbau neuer Arbeits- und (2) Planungsstrukturen sowie (3) Etablierung weiterer Informations- und Wissensysteme, Qualitätsmanagement und Evaluation.

In dieser Übersicht wird deutlich, dass zumindest bisher noch Instrumente zur systematischen Koordination und Abstimmung der bereits vorhandenen vielfältigen Angebote und Aktivitäten in den Bildungsübergängen fehlen. Denn das Übergangsmanagement kann nur dann als die oben mit Rolf Brandel, Mario Gottwald und Andreas Oehme (2010, S. 19) herausgestellte „koordinierende Instanz“ fungieren, wenn es ihm gelingt, aus einer umfassenden systemischen Perspektive die Ansätze und Erfahrungen aus verschiedenen Übergangs- bzw. Bildungsbereichen zu bündeln, untereinander nutzbar zu machen und aufeinander abzustimmen. Ferner sind die Evaluationsaufgaben nicht zu vernachlässigen, die die Übergangsmanager/-innen zur Qualitätssicherung übernehmen sollen. Aufgrund der noch ausstehenden Instrumente zur systematischen Koordination und Abstimmung der bereits vorhandenen vielfältigen Angebote und Aktivitäten in den Bildungsübergängen hat sich die Entwicklungsgruppe zur „Organisation/Steuerung im Aktionsfeld Bildungsübergänge“ dieser Aufgabe und Herausforderung gestellt und einen entsprechenden Vorschlag in Gestalt einer Matrix erarbeitet.

**Instrument zur Koordination von Bildungsübergängen in der Kommune**

Die Matrix wurde bereits in einigen der Kommunen, die in der Entwicklungsgruppe beteiligt sind, erprobt und modifiziert. Sie ist grundsätzlich sowohl als Planungs- als auch als Dokumentationsinstrument zu verstehen, mit dem Ziel, für die strategische Ebene des kommunalen Bildungsmanagements eine aggregierte Berichterstattung zu den laufenden oder noch ausstehenden, gegebenenfalls notwendigen Aktivitäten in den Bildungsübergängen gewährleisten zu können. Auf diese Weise sorgt das Übergangsmanagement für die notwendige Transparenz in den Bildungsübergängen und unterstützt von der operativen Ebene aus die Entscheidungen und damit auch die Steuerung durch das Bildungsmanagement auf der strategischen Ebene.

Mit dieser Matrix wird mithin angestrebt, alle Angebote und Aktivitäten zur Gestaltung von Bildungsübergängen in der Kommune systematisch in einer Gesamtschau zu erfassen. Bezogen auf die sieben modellhaft bestimmten Bildungs- bzw. Lebensphasen (siehe erneut Infokasten 2) werden die an dem jeweiligen Angebot beteiligten Bildungsakteure ebenso erfasst wie die jeweils angesprochene Ziel- bzw.

Adressatengruppe, die Ziele, Strukturen, Prozesse und Ressourcen sowie das Qualitätsmanagement und die Ergebnisse und Wirkungen. Um der großen Heterogenität in der kommunalen Praxis entsprechen zu können, hat sich in der Erprobungsphase herausgestellt, dass es notwendig ist, die Matrix flexibel einzusetzen und an die spezifischen Bedingungen in den beteiligten Kommunen anzupassen. Dies schließt auch ein, dass einzelne Zeilen- und Spaltenbenennungen modifiziert werden können.

Aus governance-theoretischer Sicht kann dieses Instrument zur Koordination von Bildungsübergängen in erheblichem Maße dazu beitragen, die notwendige Transparenz und Wissensbasis für die wechselseitige Beobachtung, Beeinflussung und Verständigung zwischen den beteiligten Bildungsakteuren zu schaffen. In dieser Deutung kann die Matrix als ein Vorschlag verstanden werden, mit dem die Akteure in der Kommune dabei unterstützt werden, ihr „Wissen über sich, über ihre Bildungsangebote und ihre Bildungsnutzerinnen und -nutzer zu organisieren, und sich dergestalt selbst zu beobachten“, so wie dies Sebastian Niedlich und Thomas Brüsemeister (2011a, S. 14) pointiert herausstellen. Neben der Organisation des in der Kommune vorhandenen Wissens über die diversen Aktivitäten in den Bildungsübergängen nennen Sebastian Niedlich und Thomas Brüsemeister (2011a, S. 16) als weiteren „Governance-Regler“ „die öffentliche Sichtbarkeit von Handlungen (für Bildungsmaßnahmen)“ z. B. in Form von Bildungsberichten oder Bildungskatalogen. Denn wenn es gelingt, den beteiligten Bildungsakteuren die angestrebten Endergebnisse zu verdeutlichen, sind sie eher dazu bereit und in der Lage, die entsprechenden Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung zu ergreifen. Um in diesem Sinne die kommunalen Aktivitäten in den Bildungsübergängen sichtbar zu machen, könnte die Matrix als Grundlage dienen.

In dem folgenden Kapitel steht die Darstellung der bisher erarbeiteten Matrix zur Koordination von Bildungsübergängen im Mittelpunkt. Zunächst wird das Instrument detailliert vorgestellt und erläutert. In einem weiteren Schritt wird anhand der Erfahrungen aus den drei ganz unterschiedlichen Kommunen Dessau-Roßlau, Erfurt und Hamburg gezeigt, wie flexibel die Matrix gehandhabt werden kann, um den spezifischen kommunalen Bedingungen Rechnung tragen zu können.

## Anwendungsmöglichkeiten der Matrix für Nutzerinnen und Nutzer (EG 1)

### Anwendungsmöglichkeiten

Zwei Leitfragen haben zur Entwicklung der Matrix als Managementtool für das kommunale Übergangsmanagement geführt:

- Wie können komplexe Strukturen und Abläufe im Übergangsmanagement übersichtlich dargestellt werden?
- Wie können Informationen und Daten zur Koordinierung und Planung von Prozessen und Projekten in einem systematisierten Rahmen erfasst werden?

Um den unterschiedlichen Voraussetzungen und Ansprüchen der Kommunen gerecht zu werden, wurde die Matrix so gestaltet, dass sie für die jeweiligen kommunalen Gegebenheiten und Aufgabenstellungen flexibel und unter Berücksichtigung individueller Voraussetzungen einsetzbar ist.

Wird die Matrix in der Kommune systematisch bearbeitet, dient dies der Herstellung von Transparenz und der Aufdeckung von Informations- und/oder Handlungslücken:

Was wird mit welchem Ziel, von wem und für wen hinsichtlich der gestellten konkreten Zielsetzung, unter der das Tool verwendet wird, angedacht, geplant und/oder durchgeführt? Notwendige Informationen, z. B. die über die vorhandenen Angebote, Angebotslücken, Anbieter, Bedarfe und die benötigten Ressourcen werden systematisch gesammelt und angestrebte Qualität/Standards sowie beabsichtigte Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) gesammelt und dokumentiert.

Die Matrix erfüllt dann die Funktion eines Dokumentationsinstruments für die verschiedenen Übergange, die in einer Kommune bearbeitet werden. Diese Grundinformationen aus einer oder auch aus mehreren Matrizen können und sollen zur Informationsweitergabe zwischen verschiedenen Bereichen und unterschiedlichen Hierachieebenen dienen und als die Grundlage für eine systematische und effektive Kommunikation mit dem kommunalen Bildungsmanagement bilden. Die Matrix kann aber auch zur systematischen Planung von einzelnen Bedarfs- und Bestandsaufnahmen dienen und liefert dann eine Grundlage zur Gesamtplanung im Übergangsmanagement.

### Anwender/-innen

Die Matrix als Instrument zur Koordination von Bildungsübergängen in der Kommune kann von allen Akteuren im Bereich des Übergangsmanagements und für alle Übergänge, eingesetzt werden. Sowohl kommunale Übergangsmanagerinnen und -manager, die einen oder mehrere Bildungsübergänge koordinieren, als auch zuständige Steuerungsgremien für einzelne oder mehrere Bildungsübergänge können mit der Matrix arbeiten. Perspektive zur Verwendung ist die verbindliche Vereinheitlichung der Arbeits- und Vorgehensweise bei der Bearbeitung der Übergänge a) durch die jeweils relevanten, kommunalen Akteure b) in unterschiedlichen Phasen der Bildungsbiografie.

Die erste Erprobungsphase in Hamburg, Dessau-Roßlau und Erfurt bestätigt und untermauert die Funktionen der Matrix als Dokumentations- und Planungsinstrument.

Zudem haben sich in der Erprobung weitere Anwendungsmöglichkeiten der Matrix eröffnet. Die beteiligten Kommunen haben – unabhängig von der Struktur oder der bisherigen Vorgehensweise im Übergangsmanagement – die folgenden Anwendungsmöglichkeiten herausgearbeitet:

- als Reflexionsinstrument,
- zur Bestandsaufnahme,
- als Checkliste: Welche Fragen müssen in Abhängigkeit von der Zielstellung wie und von wem beantwortet werden?,
- zur Orientierung im Prozessverlauf,
- zur Darstellung und Abgrenzung von Schnittstellen/-klärungen,
- als Abstimmungsinstrument unter den Akteuren,
- zur Strukturierung der Arbeit vor Ort,
- als Instrument zur Identifikation von Schlüsselpersonen/-einrichtungen/-akteuren,
- als Basis für die Koordinierung und Steuerung eines oder auch aller Bildungsübergänge.

Diese Anwendungsbeispiele zeigen die flexiblen Verwendungsoptionen der Matrix:

- Zum einen kann sie in jeder Kommune, gleich ob die Entwicklung des kommunalen Übergangsmanagements erst am Beginn steht oder weiter fortgeschritten ist, eingesetzt werden
- Zum anderen kann sie verändert und an die jeweiligen kommunalen Bedürfnisse angepasst werden, ohne dass ihr Grundcharakter und die zentralen Bestandteile, wie z. B. die Aspekte der Zielsetzungen oder die Frage nach den relevanten und notwendigen Bildungsakteuren, verloren gehen.

### Auftrag/Ausgangslage

Die „Lernen vor Ort“-Kommunen weisen ein hohes Maß an Heterogenität sowohl in der Schwerpunktsetzung der Aufgaben im Übergangsmanagement, als auch im Verständnis von Koordinierung, Planung und Steuerung auf.

Gemeinsam ist den Kommunen, dass die Informationen und Daten zu den Bildungsübergängen innerhalb einer Kommune, z. B. über Beteiligte, Maßnahmen, Abläufe, Ergebnisse, etc., bei verschiedenen Akteuren des Übergangsmanagements jeweils nur fragmentarisch vorhanden sind. Dies erschwert die systematische Erfassung der vorhandenen Informationen über Planungen, Aktivitäten und Projekte und die Ermittlung und einheitliche Darstellung von Informations- und Datenlücken und damit die Vergleichbarkeit und Transparenz im Übergangsmanagement. Vor diesem Hintergrund ist es aktuell schwierig von kommunaler Steuerung in den einzelnen Übergangsbereichen und dem Übergangsmanagement insgesamt zu sprechen. Es zeichnet sich ab, dass erst eine einheitliche, systematische Erfassung und Darstellung aller übergangsrelevanten Informationen übergangsübergreifende Planung, Steuerung und Bewertung der Übergänge ermöglicht und nur so eine Entscheidungsgrundlage für das kommunale Bildungsmanagement strukturiert zu Verfügung gestellt werden kann.

Die Entwicklungsgruppe 1 hat folgenden Arbeitsauftrag bearbeitet: eine Systematisierung der Informationen und Daten im Übergangsmanagement anzustreben, um gezielt und übersichtlich eine einheitliche Berichterstattung in und aus dem Übergangsmanagement

heraus an das kommunale Bildungsmanagement zu ermöglichen. Mithilfe eines für jede Kommune individuell handhabbaren, flexiblen Managementtools sollen bislang unsystematisch vorliegende Informationen und Daten, die für das Übergangsmanagement steuerungsrelevant sind, in einem strukturierten Rahmen (der Matrix) erfasst werden.

Das methodische Vorgehen zur Entwicklung der Matrix als Managementtool orientierte sich an folgenden Prämissen:

- Ermöglichung von Transparenz für und über das Übergangsmanagement,
- Konkretisierung der Einbettung des Übergangsmanagements in das Bildungsmanagement,
- Systematisierung und Bündelung von Informationen zur Sammlung von steuerungsrelevanten Informationen für das Bildungsmanagement,
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Strukturen, die nach dem Programm „Lernen vor Ort“ weiter existieren sollten,
- Schaffung einer Grundlage für systematisches Wissensmanagement,
- Herstellung einer Anknüpfung und Systematisierung an die bestehende Praxis (Grundlage der Arbeit der EG 1 war daher das Referenzmodell der „Lernenden Regionen“).

Zunächst wurden zentrale Elemente des Übergangsmanagements in Anlehnung an den klassischen Managementkreislauf herausgearbeitet, notwendige Aspekte ergänzt und in einer Tabelle dargestellt.

Abbildung 1: Der Diamant

Diese Teilaspekte des Übergangsmanagements wurden mithilfe des „Diamanten“ der Programmstelle „Lernen vor Ort“ (siehe Abbildung 1) weiter konkretisiert und die Leitfragen, die für das Übergangsmanagement relevant sind, in der Tabelle entsprechend zugeordnet.

Das Ergebnis der theoretischen Überlegungen und der Erfahrungen aus der praktischen Erprobung ist eine Matrix als Management-Tool (siehe Infobox 6), die auf einem Managementkreislauf von Zielen, Daten, Ressourcen und Wirkungen basiert.

Die Matrix als Instrument zur Koordination der Bildungsübergänge in der Kommune skizziert die relevanten Eckpunkte des kommunalen Übergangsmanagements und sammelt systematisch Informationen und Daten, um die Basis für eine mögliche Aggregation der Einzelinformationen, die als Grundlage für Planungen und Steuerung im Übergangs- und/oder Bildungsmanagement verwendet werden können, zu liefern. Sie stellt u. a. eine effektive, einheitliche Kommunikation zwischen den Schnittstellen sicher.

## Anwendungsbeispiele – die Matrix als Instrument der Planung/Dokumentation

### Hamburg – Dokumentationsinstrument

**Kommunales Erkenntnisinteresse**
In der Hansestadt Hamburg wird im Rahmen von „Lernen vor Ort“ in den sieben Verwaltungsbezirken je ein Bildungsübergang exemplarisch untersucht und bearbeitet:

- Familie – Kita in Harburg;
- Kita – Grundschule in Altona;
- Grundschule – weiterführende Schulen in Bergedorf;
- Schule – Beruf in Hamburg Mitte;
- Schule – Universität in Eimsbüttel,
- Elternzeit – beruflicher Wiedereinstieg in Hamburg Nord
- Erwerbsfähigkeit – nachberufliche Phase in Wandsbek.

Von Beginn an war die Idee des Transfers für das Übergangsmanagement in Hamburg konstitutiv: Es sollen Modelle identifiziert, beschrieben und erprobt werden, die sich in einer späteren Phase in andere Bezirke übertragen lassen. Diese Forderung machte schnell deutlich, dass Übergangsmanagement nicht allein auf den einzelnen Übergang bezogen verstanden werden kann, sondern unter dem Gesichtspunkt des Bildungsmanagements und des Lernens im Lebenslauf die gesamte Spanne der Übergänge umfassen muss. Die Idee eines integrierten Übergangsmanagements, das alle Übergänge in den Blick nimmt, übergreifende Strukturen, Institutionen, Akteure etc. identifiziert und ein kohärentes Managementkonzept skizziert, nahm Gestalt an.

Damit die mit den einzelnen Übergängen befassten Bildungsmanager/-innen einen gemeinsamen Blick auf die Struktur der Übergänge entwickeln und ein gemeinsames begriffliches Instrumentarium erstellen konnten, wurde ein Raster (Matrix) benötigt, mit dessen Hilfe die strukturellen Gemeinsamkeiten aller Übergänge erfasst werden können. Außerdem sollte herausgefunden werden, wo bereits Good-Practice-Modelle für den jeweiligen Übergang vorhanden sind. Dieses erste in Hamburg entwickelte Raster fragte nach der Zielsetzung des gelungenen Übergangsmanagements, seinen Indikatoren, der Datenlage, den vorhandenen Angeboten und Lücken, bestehenden Netzwerken und Kooperationen sowie wünschenswerten Erweiterungen, und der politischen Verortung des Managements am Übergang. In der weiteren Arbeit vor Ort und in der Entwicklungsgruppe wurde klar, dass mögliche strukturelle Veränderungen nachhaltig nur gelingen können, wenn identifiziert wird, in welcher Institution die Verantwortung und die Steuerung für den jeweiligen Übergang angesiedelt ist.

**Welche Fragen sind hier besonders im Fokus – Kommunale Herangehensweise**
In Hamburg ist die Aufteilung der strategischen und der operativen Tätigkeiten klar geregelt: Die Fachbehörden legen den Rahmen und die Mittel fest, die Bezirksverwaltungen sind mit der Umsetzung betraut. Die Frage nach den Möglichkeiten des kommunalen (in Hamburg: bezirklichen) Übergangsmanagements stößt prinzipiell an diese Trennung. Produktiv kann sie in dem Sinne verstanden werden, dass die Gestaltungsmöglichkeiten im Übergangsmanagement in den Bezirksverwaltungen nicht ausgeschöpft werden. Bei der Umsetzung fällt „Lernen vor Ort“ in den Bezirken verstärkt die Aufgabe zu, sozialräumliche Spezifika zu berücksichtigen und hier im Rahmen der bestehenden Handlungsräume neue Optionen aufzuzeigen.

Aufgrund der Verschiedenheit der Übergänge musste das Übergangsmanagements in den Bezirken an unterschiedlichen Stellen ansetzen. Die Entwicklung ist ebenfalls in unterschiedlichem Tempo vorangegangen, sodass die Frage einer allgemeinen gemeinsamen Zielrichtung der Arbeit des Übergangsmanagements im Mittelpunkt steht. Hier hat sich die Matrix als wichtiges Instrument erwiesen, weil sie erstens einen Einstieg an jeder Stelle erlaubt, es zweitens nicht nötig ist, mit Zielen und Strukturen zu beginnen, sondern auch eine Bestandsaufnahme der Angebote als erster Schritt möglich ist, sie dann aber dazu zwingt, systematisch die weiteren Bausteine für das Übergangsmanagement zusammenzutragen und in eine strategische Reihenfolge zu bringen.

Die Weiterentwicklung der Matrix in der Entwicklungsgruppe konnte das Selbstverständnis des Übergangsmanagements als koordinierender Aufgabe schärfen. Denn schon bei der Bestandsaufnahme wird deutlich, dass ausgehend von den Fragen innerhalb der Spalten diejenigen Institutionen und Akteure gefunden werden müssen, die berechtigt und in der Lage sind, bei den einzelnen Bausteinen zum gelungenen Übergangsmanagement beizutragen. Anhand der Matrix können also die Lücken im Managementkreislauf aufgedeckt und Vorschläge zu deren Bearbeitung gemacht werden.

**Erkenntnisgewinn/Conclusion**
Der konzentrierte Blick auf die Steuerung machte deutlich, dass wir es mit zwei verschiedenen Kategorien von Übergängen zu tun haben: die institutionell stark geregelten, wie den Übergang Schule - Beruf in dem es bereits viele Maßnahmen gibt, den Übergang Grundschule – weiterführende Schule, beide fest in den Händen der Fachbehörde liegend und solche Übergänge, die sich durch geringe institutionelle Regelung auszeichnen, wie z.B. den Übergang Elternzeit – beruflicher Wiedereinstieg oder Erwerbsfähigkeit – nachberufliche Phase.

Zudem kristallisierte sich heraus, dass die Auswirkungen gescheiterter Übergänge im Sozialraum spürbar werden und hier das lokale Wissen und die Kompetenzen der

Bezirksverwaltungen bei deren Bewältigung gefragt sind. Kooperationen zwischen den Beteiligten erscheinen über alle Ebenen hinweg notwendig, da keine Institution allein und aus sich heraus ein gelungenes Übergangsmanagement etablieren kann. Veränderungen können in verschiedenen Bereichen (Ziele, Angebote, Prozesse, Qualität) eingeleitet und dann Schritt für Schritt systematisch weiter verfolgt werden, sodass in der Matrix nicht nur statisch IST und SOLL Zustand erfasst, sondern auch die dynamische Veränderung begleitet und abgebildet werden kann.

Auf dem Weg zu einem kohärenten Bildungsmanagement sind wir im Arbeitsfeld Übergänge mit Hilfe der Matrix ein gutes Stück voran gekommen: Es sind Überschneidungen und Beziehungen zwischen den Übergängen deutlich geworden: Der berufliche Wiedereinstieg nach der Elternzeit ist z.B. klar von dem Übergang Familie – Kita abhängig. Nur, wenn dieser reibungslos funktioniert, haben die Eltern die Möglichkeit, in den Beruf zurück zu kehren. Zudem wird der zukünftige Transfer der Modelle zwischen den Bezirken erleichtert, da die Übergangsmanagerinnen und Übergangsmanager auf einer gemeinsamen Grundlage arbeiten.

## Dessau-Roßlau – Dokumentationsinstrument

**Kommunales Erkenntnisinteresse**
In der ersten Erprobungsphase kam die Kommune Dessau-Roßlau zu der Erkenntnis, wie sich die Matrix im Rahmen des Projektmanagements von „Lernen vor Ort“ am besten zur Berichterstattung an das Bildungsmanagement einsetzen lässt. In übersichtlicher und einheitlicher Form erfährt das Management, was in den einzelnen Bereichen der Bildungsübergänge geplant bzw. umgesetzt wird und kann die Einzelvorhaben mit der Gesamtstrategie abgleichen und ggf. nachsteuern. Es entsteht eine Übersicht, welche Ressourcen in den Teilbereichen eingeplant sind und somit auch nur begrenzt für andere Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche zur Verfügung stehen.

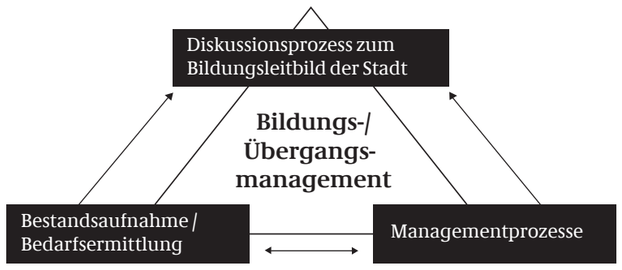
Geplant ist, dass alle bearbeiteten Übergangsbereiche in Dessau-Roßlau eine solche Matrix nutzen.

**Welche Fragen sind hier besonders im Fokus/Kommunale Herangehensweise?**
Abgebildet ist ein Beispiel aus dem Bereich „Übergang in die Nacherwerbsphase“. Zu sehen ist die Matrix in der Version, die der ersten praktischen Erprobungsphase zugrunde lag. Auf Grundlage der ersten Erprobungsphase wurde die Matrix weiter modifiziert und weicht in ihrem momentanen Erarbeitungsstand leicht von der hier gezeigten ersten Version ab.

## Erfurt – Planungsinstrument

**Das Erfurter Beispiel: Planung kommunaler Vorhaben/Pilote aus Bedarfslagen des Übergangsmanagements**
In der Landeshauptstadt Erfurt werden durch das Verbundvorhaben „Bildungsstadt Erfurt – Lernen vor Ort“ Strukturen für ein kommunales Bildungsmanagement aufgebaut, deren Bestandteil das Management der Bildungsübergänge sein wird. Dafür werden in Erfurt alle Bildungsübergänge im Lernen entlang der Bildungsbiografie in den Blick genommen. Dies umfasst sowohl die Übergänge zwischen den Phasen lebensbegleitenden Lernens als auch die Übergänge, die innerhalb einer Phase auftreten können. Für tiefergehende Untersuchungen erfolgte eine Schwerpunktsetzung auf die Übergänge Grundschule – weiterführende Schule und Schule – Beruf. Dabei wird das Ziel verfolgt, ein Erfurter Modell für ein kommunales Übergangsmanagement zu entwickeln, das als Teil des Bildungsmanagements fungiert und bedarfsorientiert Angebote zur Unterstützung, Beratung, Bildung und Kompetenzentwicklung an Übergängen steuert und die Früherkennung von Bildungsbedarfen einschließt. Zum einen soll das Übergangsmanagement auf der Grundlage genauer Kenntnis von den vorhandenen Potenzialen in einem koordinierten Zusammenspiel aller Akteure Angebotslagen harmonisieren, Lücken erkennen, Bedarfe feststellen und aufgreifen können. Zum anderen sollen auf dieser Grundlage bedarfsorientiert Vorhaben initiiert und zu ihrer Realisierung vorhandene Ressourcen sinnvoll miteinander verknüpft werden.

Abbildung 2:
Zusammenwirken von Begleitbildprozess, Bedarfsermittlung und Managementprozessen




**Das Übergangsmanagement im Spannungsfeld von Prozessen**
Die Entwicklung eines Modells für Übergangsmanagement ist in Erfurt in zwei grundlegende Prozesse eingebettet. Zum einen werden Ableitungen von Handlungserfordernissen und -konzepten aus dem Prozess der Bildungsleitbildentwicklung getroffen, der im Bildungsmanagement verortet ist. In diesem Prozess werden kommunale Zielstellungen im Zusammenwirken von z. B. Zivilgesellschaft und Fachpartnern auch für die Gestaltung von Übergängen herausgearbeitet. Die Wechselwirkung zwischen aktuellen bildungspolitischen Themen bzw. Aufgaben und mittelfristigen Bildungsleitzielen der Kommune kommt in den Diskussionen der thematischen Fokusgruppen zu Übergängen zum Ausdruck. Zwischen den Beteiligten an Übergängen auf allen Ebenen werden dabei die relevanten Zielstellungen für das Leitbild der Bildungsstadt Erfurt ausgehandelt. Evidenzbasierte bzw. datenbasierte Bedarfe liegen der Diskussion zugrunde und tragen zur Verifizierung bzw. Modifizierung des Leitbildes bei.

Zum Anderen wird in Erfurt eine systematische Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung durchgeführt, ein Monitoring, Bildungsberichtswesen und Bildungsplanung aufgebaut. Auf diesen Grundlagen soll wirkungs- und bedarfsbezogene Optimierung angestrebt werden, aus denen die Ingangsetzung von entsprechenden Organisations- und Managementprozessen folgt. Doch wie werden erkannte Bedarfe in solchen Prozessen aufgegriffen und umgesetzt? Das Handeln der Übergangsmanagerin/des Übergangsmanagers entfaltet sich vor Ort im Spannungsfeld zwischen Bildungsleitbildprozess, Bestandsaufnahmen/Bedarfsermittlungen und Managementprozessen (siehe Abbildung 2). Wenn, so wie in Erfurt, die Prozesse der Zielbestimmungen und Bedarfsermittlungen durchstrukturiert sind und bereits erste Ergebnisse liefern, dann stellt sich die Frage, wie die erforderlichen Managementprozesse aussehen, mit deren Hilfe erkannte Bedarfe aufgegriffen oder Handlungsempfehlungen umgesetzt werden. Hierzu benötigt das Übergangsmanagement eine Orientierungshilfe für planvolles Handeln, die die erforderlichen Aspekte von Steuerung beinhaltet.

**Der Erfurter Erprobungsansatz: Die Matrix als Planungsinstrument**
Die in der Entwicklungsgruppe erarbeitete Matrix bietet ein solches Instrument, mit dessen Hilfe der Übergangsmanager aus Bedarfslagen des Bildungsmanagements abgeleitete Vorhaben planen kann. Wir haben die Matrix als ein Planungsinstrument unter dem Gesichtspunkt erprobt, die relevanten Fragen der Steuerung im Blick zu behalten und damit über den üblichen Projektmanagementansatz planerisch hinauszugehen.

Das Beispiel in Erfurt zeigt dabei folgende Vorgehensweise: Die Fokusgruppendiskussion im Rahmen des Leitbildprozesses thematisierte an den spezifischen Übergängen Schule – Ausbildung und Schule – Studium in Erfurt, dass in der Berufsorientierung noch zu viele Jugendliche mit Fehleinschätzungen ihre Berufs- oder Studienwahl treffen und infolgedessen die Abbruchquote hoch ist. Als Zielstellung wurde der präventive Ansatz herauskristallisiert, dass Berufsorientierung für Jugendliche stärker zu individualisieren und an Stufen der Kompetenzentwicklung zu orientieren ist. Dies gilt es strukturell und operativ zu unterstützen. Die Universität Erfurt hat hierfür mit dem Thüringer Berufsorientierungsmodell eine verbindliche wissenschaftliche Grundlage vorgelegt. Kammern, Arbeitsverwaltung, Kommune, betriebliche und außerbetriebliche Einrichtungen der Berufsbildung sowie die Regelschulen und Gymnasien haben dieses Problem erkannt und reagieren mit Projekten und Handlungsplänen. Dabei werden Matchingprozesse bisher nur partiell effizient gestaltet und Lücken im Prozess noch nicht ausreichend geschlossen.

Im thematischen Arbeitskreis Schule – Beruf im Rahmen der Leitbilddiskussion wurde die Notwendigkeit eines größeren Engagements von Unternehmen der Region herausgearbeitet, um Schülerpraktikaplätze in den Unternehmen als Lernorte für individualisierte Berufsorientierung zur Verfügung zu haben. Letztlich erfolgte im kommunalen Bildungs-

management der Beschluss zum Start einer kommunalen Initiative zur Gewinnung der regionalen Wirtschaft. Mit der Nutzung der Matrix wurde die weitere Planung anhand der Steuerungsfragen vorgenommen. Mithilfe des Instrumentes kann die Übergangsmanagerin und der Übergangsmanager den Schritten des Projektmanagements folgen und dabei die Steuerungsaspekte im Blick behalten, wie z. B. die Steuerung des Vorhabens intern, extern, die Einbeziehung von Politik, Land, der Bildungslandschaft vor Ort, die Einbindung von Daten und Berichtswesen sowie die Organisation des operativen Supports.

**Erkenntnisgewinn/Conclusion**

Mit dem Übergangsmanagement steht die Verwaltung auch in der Verantwortung, eine ressortübergreifende Projekt-/oder Maßnahmeplanung aus Handlungsempfehlungen bzw. Bedarfen abzuleiten, zu initiieren bzw. selbst zu realisieren. Hier erweist sich die Matrix mit ihren Steuerungsfragen als hilfreich. Es hat sich gezeigt, dass sie im methodischen Vorgehen Orientierung gibt. Sie macht die zu klärenden Fragestellungen bewusst. Sie gibt auch Hinweise darauf, welche Aufgaben die koordinierende Tätigkeit des Übergangsmanagers umfasst und schärft das Selbstverständnis bzw. das Tätigkeitsprofil des Übergangsmanagers. Viele der Fragen sind dabei nicht vom Übergangsmanager in seiner Rolle als Projektplaner zu beantworten. Vielmehr ist die Matrix eine Unterstützung für die Steuerung der Kommunikationsprozesse während der Planung. Als einige Beispiele hierfür seien genannt: die Einbindung von Monitoring, um datenbasiert konkrete quantitative bzw. qualitative Zielvorgaben zugrunde zu legen oder die Erfordernisse einer ressortübergreifenden Kommunikation innerhalb der Verwaltung für das Vorhaben genau zu beschreiben, die Auseinandersetzung mit anzuwendenden oder zu erarbeitenden Qualitätsstandards, die Planung von Ressourcen oder die Einbindung externer Partner, um erwartete Ergebnisse und Wirkungen auszuhandeln. Der Übergangsmanager sollte sich beispielsweise darauf konzentrieren, die Partner und Akteure zu identifizieren, die unverzichtbar für den Umsetzungsprozess sind oder über erforderliche Strukturen bzw. Kooperationen nachzudenken, die die Arbeit über Ebenen, Ressorts oder Sozialräume hinweg ermöglichen. Es hat sich gezeigt, dass die Matrix im Planungsprozess ein Instrument der Abstimmung zwischen den eingebundenen Partnern sein kann. Sie schafft damit eine gewisse Verbindlichkeit. Es hat sich dabei gezeigt, dass die Beantwortung der Fragen weder in der vorgegeben Reihenfolge vorzunehmen ist, noch dass alle Fragen eine vollständige Beantwortung verlangen. Die Fragen können durchaus zeitweise unbeantwortet bleiben, wie das Erfurter Beispiel zeigt.

In Erfurt fließen alle Ergebnisse aus der Arbeit des Aktionsfeldes Bildungsübergänge im Rahmen von „Bildungsstadt Erfurt – Lernen vor Ort“ in ein entstehendes „Handbuch kommunales Übergangsmanagement“ ein. Nach weiterer Erprobung der Matrix wird sie Bestandteil des Handbuches sein und zukünftig als Instrument für die Planung von Vorhaben im Übergangsmanagement, aber auch für die Dokumentation zur Unterstützung der Kommunikationsprozesse einsetzbar sein.

## Ausblick

Die entwickelte Matrix als Instrument der Koordination von Bildungsübergängen in der Kommune versteht sich als grundlegendes Instrument im Prozess des Übergangsmanagements. Nach der Optimierung des Instruments in der ersten Erprobungsphase steht eine zweite Testphase an. In dieser sollen gezielt für die speziellen Anforderungen der einzelnen Übergänge die Möglichkeiten der Nutzung getestet und weitere Nutzungs- und Verwendungsoptionen angedacht, diskutiert und umgesetzt werden.

So ergeben sich aus der Überprüfung und im Zusammenhang mit den möglichen, neuen Funktionen der Matrix weitere Fragestellungen:

**Instrument zur Veränderung von Arbeitsweisen:**

- Wie wird der Nutzen der Matrix kommuniziert?
- Bieten sich Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bisheriger Vorgehensweisen?
- Wie können die oft unterschiedlichen Anforderungen mit einer einzigen Matrix erfüllt werden?
- Wie kann die Matrix erweitert werden, um sie möglichst umfassend nutzen zu können (ohne das Instrument generell zu verändern)?

**Instrument zur Strukturveränderung:**

- Wie lassen sich die Schnittstellen zwischen Verwaltung und Management, die bei der Verwendung der Matrix beteiligt werden sollen/müssen, definieren?
- Welche Strukturen sollten verändert werden?
- Wer sieht überhaupt die Notwendigkeit und der Bedarf zu einer solchen Veränderung aus?
- Wer sind die beteiligten Ämter bzw. Personen?
- Sind die notwendigen Voraussetzungen, z. B. eine Legitimation der verbindlichen Einführung, für einen Veränderungsprozess vorhanden?
- Wie groß ist die Erfolgsaussicht dieses Ansatzes?
- Was sind die Mindestvoraussetzungen in einer Kommune zur Nutzung der Matrix in einem Strukturveränderungsprozess?

So ergeben sich Impulse zur Veränderung, Optimierung und Erschließung von Variablen in der beschriebenen Weise, stets im Sinne eines schlanken und transparenten Instruments auf allen Ebenen des Übergangs- und Bildungsmanagements in der Kommune.

**Instrument zur Bedarfs- und Bestandsermittlung:**

- Wo sind die Grenzen der Einsetzbarkeit?
- Können beide Anforderungen mit einer Matrix befriedigt werden?
- Welche Aspekte müssen ergänzt oder verändert werden?
- Wie können die ermittelten Ergebnisse visualisiert werden?

Diese Ansätze zur weiteren Nutzung bringen neu zu überdenkende Impulse hinsichtlich der Form und des Umfangs mit sich. Eine zusätzliche Spalte „Handlungsbedarf“ steht zur Überprüfung an.

Geprüft und entwickelt werden also zusätzlich Anwendungsmöglichkeiten im kommunalen Bildungsmanagement, aber auch in der Bildungsberatung. Hierbei steht die Funktion der Strukturierung, Transparenz und Schnittstellendefinition weiterhin im Vordergrund.

Im Sinne einer allgemein verbindlichen Nutzung von Arbeitsinstrumenten innerhalb einer Kommune ist die Anwendung, mehr noch die Akzeptanz durch politische Entscheidungsträger anzustreben. Gerade die einheitliche Struktur, von der Planung, über die Dokumentation bis hin zur Evaluation, stellt eine Chance zur Erhöhung von Effizienz, Professionalität und Nachvollziehbarkeit der Übergangsprozesse innerhalb der Kommunen dar.

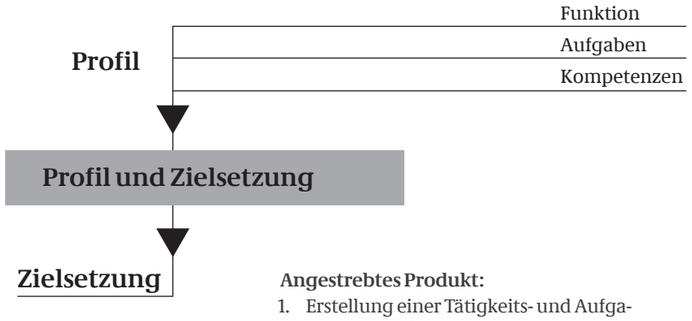
## Profil der Übergangsmanagerinnen und -manager im Rahmen eines ganzheitlichen Bildungsmanagements (EG 2)

### Kontextualer Bezug

Auf dem zweiten Fachforum Bildungsübergänge am 28./29. September 2010 in Detmold (Kreis Lippe) wurde ein Konzeptentwurf für den Arbeitsauftrag der Entwicklungsgruppe 2 (Profil der Übergangsmanager/-innen: Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen im Rahmen eines ganzheitlichen Bildungsmanagement) erarbeitet.

Als Zielsetzung wurde definiert, eine in das kommunal gestaltete Bildungsmanagement integrierte Funktionsbeschreibung für das Übergangsmanagement zu erstellen und die dafür erforderliche Stellenbeschreibung und das Stellenprofil unter Berücksichtigung der kommunalen und trägerspezifischen Möglichkeiten und Erfahrungen herauszuarbeiten.

Abbildung 3:
Konstruktion einer Profilbeschreibung für ÜM




**Angestrebtes Produkt:**

1. Erstellung einer Tätigkeits- und Aufgabenliste für Übergangsmanager/-innen,
2. Kompetenzbeschreibung für professionell handelnde Akteure eines regionalen Netzwerkmanagements,
3. Personalentwicklungskonzept und Qualifizierungsplanung für Übergangsmanager/-innen,
4. möglichst Clusterung nach Kommunal- und Kreistypen.

Die Entwicklungsgruppe widmet sich folgenden Fragestellungen:

- Welche Aufgaben/Tätigkeiten können/sollen einem einer Übergangsmanagerin/einem Übergangsmanager zugewiesen werden?
- (hierbei u. a. zu berücksichtigen: Tätigkeit für den ganzen Kreis oder bestimmte Teilregionen/Tätigkeit phasenbezogen oder übergreifend/„Aufteilung operativer und strategischer Arbeitsaufgaben),
- Welche zentralen Leitgedanken für ein erfolgreiches Übergangsmanagement sollten in ein kommunales Leitbild eingebunden werden?
- Wie kann eine phasenübergreifende Bestandsaufnahme sichergestellt werden? (bei Bedarf mit phasenspezifischer Fokussierung)
- Wie kann sich ein „neues“ Übergangsmanagement mit einer steuernden und koordinierenden Funktion in bestehende Netzwerke erfolgreich einbinden?
- Wie entfaltet das Übergangsmanagement „Bündelungskraft“?
- Abgeleitet aus der Ausgabenbeschreibung: Welche Themen könnten Module zur Qualifizierung von Übergangsmanagement beinhalten?
- Wie ist auch praktisch eine nachhaltige Strukturentwicklung zu erreichen?
- Später zu bearbeiten: Schnittstelle zur Bildungsberatung

### Funktionsbeschreibung

Eine Profilbeschreibung für Übergangsmanagerinnen und -manager setzt sich zusammen aus:

- Funktion,
- Aufgaben/Tätigkeiten und
- Kompetenzen.

Der Beschreibung eines Tätigkeitsprofils muss zunächst eine Zielsetzung des Arbeitsauftrags vorangehen. Im Programm „Lernen vor Ort“ ist es der Ansatz des lebenslangen Lernens sowie die Beteiligung der relevanten internen und externen Akteure im Bildungsbereich.

Übergangsmanager/-innen können dabei verschiedene Funktionen ausüben. Schon beim ersten Fachforum Bildungsübergänge im Mai 2010 spiegelte eine entsprechende Befragung von 48 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Aktionsfeld eine große Vielfalt an Funktionsbezeichnungen wider. Zu nennen sind hier insbesondere:

- Leitung kommunale Servicestelle Übergangsmanagement
- Referent/-in für Übergangsmanagement
- Wissenschaftliche Mitarbeiterin/wissenschaftlicher Mitarbeiter für den Übergang XY



Basierend auf unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern lassen sich die Funktionen systematisieren und voneinander abgrenzen (siehe Abbildung 4).

**Profilbeschreibung Einzelakteure im Übergang ohne koordinierende Funktion und mit unmittelbarer Aktivität im operativen Geschäft**

Verschiedene Einzelakteure (hauptamtlich oder ehrenamtlich) sind im unmittelbaren Kontakt für Kinder/Jugendliche/Erwachsene zuständig, die sich vor oder in einem Übergang befinden. Neben der individuellen Betreuung und Begleitung des Klienten steht die Zusammenarbeit mit weiteren Partnerinnen und Partnern im Unterstützungsnetzwerk des Klienten im Mittelpunkt.

Beispiele: Bildungslotsen, Berufseinstiegsbegleiter und -begleiterin, Jobmentoren

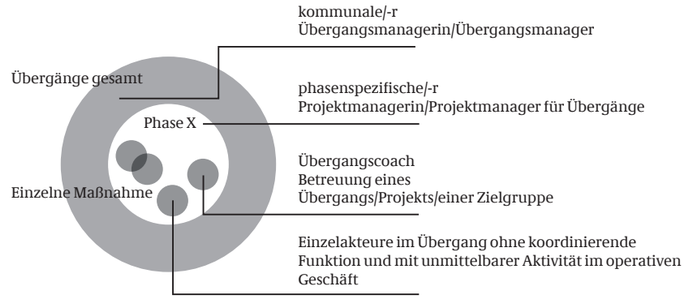



Abbildung 4:
Abgrenzung von Funktionen

**Profilbeschreibung Übergangscoach für die Betreuung eines Übergangs/einer Maßnahme/einer Zielgruppe (ÜC)**

Der Übergangscoach ist unmittelbar in einzelnen Maßnahmen für die operative Aufgabenwahrnehmung vor Ort und für die Betreuung und das Matching der Einzelmaßnahmen der beteiligten Bildungspartner zuständig. Die unmittelbare Teilnehmerbetreuung und -beratung, aber auch der direkte Dialog mit den beteiligten Pädagoginnen und Pädagogen/Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildnern/Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen oder Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sowie mit ehrenamtlich Tätigen etc. ist hier darüber hinaus wesentlicher Bestandteil der Aufgabenbeschreibung.

Beispiel: sozialpädagogische Mitarbeiterin/sozialpädagogischer Mitarbeiter „Schule – Beruf“ bei der AWO

**Profilbeschreibung phasenspezifische/-r Projektmanagerin/Projektmanager für Übergänge (PMÜ)**

Das Tätigkeitsfeld des/der PMÜ einer Phase ist die Umsetzung der Maßnahmen- oder Übergangsziele. Die Perspektive dieser Projektmanagerin/dieses Projektmanagers zielt auf die operative Ebene der jeweiligen Übergangsmaßnahmen und der erfolgreichen Umsetzung von definierten Übergangszielen der Kommune und der kommunalen Bildungspartner. Erfolgskriterien sind z. B. die Vermittlungsquote in Ausbildung. Die PMÜs sind bei Trägern der Maßnahmen, möglicherweise auch bei Kommunen, beschäftigt.

Beispiel: Projektleiter/-in „Frühkindliche Bildung“ in der Jugendhilfe der Kommune

**Profilbeschreibung kommunale/-r Übergangsmanagerin/Übergangsmanager (KÜM)**

Dieses Tätigkeitsfeld wird sowohl durch kommunale Ziele als auch durch Ziele im Sinne von „New Governance im kommunalen Raum“ bestimmt.

Das Tätigkeitsfeld ist phasenübergreifend aufgebaut. Gekoppelt an spezifische Hinweise aus dem Bildungsmanagement und dem Bildungsmonitoring werden aktuelle und zukünftige Entwicklungen überblickt und auf die Übergänge fokussiert (Arbeitskräftebedarf, Stadtentwicklung, Demografie, biografische Bedarfe etc.). Die Perspektive der/desr KÜM zielt darauf, Nachhaltigkeit, Kontinuität und Qualität der Übergangsprozesse zu befördern. Es ist nicht erforderlich, dass die jeweilige Kommune alle Übergänge gleichzeitig oder dauerhaft bearbeitet. Die/der KÜM ist Mitarbeiter/-in der Kommune oder im Auftrag der Kommune ausgelagert beschäftigt, je nach Zielsetzung.

Beispiel: Stabsstelle ÜM im Bildungsbüro der Kommune oder ÜM in einer Bildungsholding

Die kommunalen Übergangsmanager/-innen und die phasenspezifischen Projektmanager/-innen üben demnach v. a. Managementfunktionen aus. Dagegen übernehmen die Übergangscoaches und die Einzelakteure im

Übergang insbesondere betreuende Funktionen.

Im Folgenden wird der Fokus auf die kommunalen bzw. phasenübergreifenden Übergangsmanager/-innen (KÜM) gelegt.

## Aufgaben einer kommunalen Übergangsmanagerin/eines kommunalen Übergangsmanagers

In den Ergebnissen des BMBF-Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ werden bereits Handlungsebenen und -anforderungen an das Übergangsmanagement beschrieben. Drei wichtige Aufgaben wurden definiert: die Einbettung des Übergangsmanagements in regionale Entwicklungsstrategien, die Systematisierung der Gestaltung einzelner Übergänge mit dem Ziel eines stimmigen Gesamtangebots an Unterstützungsleistungen und bei Bedarf die Konzeption und Umsetzung neuer bzw. Weiterentwicklung bestehender Angebote (BMBF 2010).

Orientiert an den hier beschriebenen Aufgaben hat die Entwicklungsgruppe 2 auf dem Fachforum Bildungsübergänge in Herne am 21./22. März 2011 eine Umfrage unter 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit folgender Fragestellung vorgenommen: „Welche Aufgaben lassen sich den einzelnen phasenübergreifenden Aufgabenbereichen einer Übergangsmanagerin/eines Übergangsmanagers zuordnen?“

Nach Auswertung dieser Umfrage kommt die Entwicklungsgruppe 2 zu folgenden Ergebnissen:

**Kernaufgaben im kommunalen Übergangsmanagement sind:**

- Analyse (Bestandserhebung und Bedarfsermittlung)
- daran anschließend die Optimierung (Vernetzung, Doppelstrukturen vermeiden, Lücken füllen) – dies auch immer unter Einbezug von Monitoring, Expertinnen und Experten sowie Fachstellen
- zielorientierte Moderationsfunktion der Übergangsmanagerin/des Übergangsmanagers, um festgestellte Bedarfe zu kommunizieren und daraus resultierend im Austausch mit den relevanten Akteuren Ziele zur Optimierung der Übergangsgestaltung festzulegen

Diese Kernaufgaben beziehen sich jeweils auf verschiedene Bereiche: Akteure, Maßnahmen, Projekte, Gremien und Beschlüsse im Bereich der Übergänge.

Dabei sind von Kommune zu Kommune durchaus Abweichungen bei Zuschnitt der konkreten Aufgaben festzustellen.

**Vernetzung:**
**Konkrete Ziele setzen/aushandeln**
Das Aushandeln konkreter Ziele findet sowohl in Bottom-up- als auch in Top-down-Prozessen statt. Zum einen werden Zielvereinbarungsprozesse oder Leitbildentwicklungsprozesse in Abstimmung mit den verschiedenen Akteuren im Übergang – verwaltungsintern und extern – moderiert, die durch entsprechende Entscheidungsgremien wie den Stadtrat oder Gemeinderat bestätigt werden. Zum anderen können Ziele und konkrete Handlungsbedarfe aus dem Leitbild der Kommune oder den Kooperationsvereinbarungen aus den Ämtern sowie aus dem Programmrahmen „Lernen vor Ort” abgeleitet werden.

Das Übergangsmanagement hat dabei unter anderem die Aufgabe, diese Prozesse vor- und nachzubereiten, zu initiieren und zu moderieren sowie den Prozessablauf transparent zu machen. Die Ergebnisse müssen systematisiert, gebündelt und in der Gruppe abgestimmt werden.

**Konkrete Aufgaben:**

- Initiation und Moderation des Zielvereinbarungsprozesses/Leitziel- bzw. Leitbildentwicklungsprozesses (mit internen und externen Akteuren; Bottom-up): Zielsetzungen werden vorgeschlagen und dann über verschiedene Gremien bestätigt
- Ziele und Handlungsbedarfe ableiten aus dem Leitbild der Kommune und den Kooperationsvereinbarungen aus den Ämtern (top down):
- Vermittlung zwischen Auftrag der Akteure und der eigenen Legitimation, Kommunikation und Zusammenarbeit mit Bildungsmanagement, -beratung, -monitoring sowie den verwaltungsinternen und externen Akteuren der Bildungslandschaft,
- jeweils: Vor- und Nachbereitung, Systematisierung, Bündelung, Transparenz des Prozessablaufs (Zielfestlegung) vornehmen, Abstimmung, Evaluation

**Vernetzung: Strukturen aufbauen**
Neben dem Aushandeln und der Festlegung von Zielen ist es für die weitere Vernetzungsarbeit wichtig, entsprechende Steuerungs- und Umsetzungsgruppen zu nutzen. Dafür ist vorab eine „Bestandsaufnahme“ über die bereits in der Kommune existierenden Steuerungs- und Umsetzungsgruppen, deren Arbeitsweise und Themenschwerpunkte nötig und daran anschließend die Analyse, ob über die bestehenden Strukturen hinaus weitere Gremien benötigt werden. Sowohl der Status und das Selbstverständnis der Gruppe als auch die Rolle der Übergangsmanagerin/des Übergangsmanagers in der Gruppe müssen ausgehandelt bzw. geklärt werden und z. B. in einem Kooperationsvertrag festgelegt werden. Dabei kann es für die Übergangsmanagerin/den Übergangsmanager zur Verfestigung seiner Rolle sinnvoll sein, sich um eine möglichst aktive Rolle zu bemühen.

Darüber sind weitere Aufgaben insbesondere in Bezug auf die kommunale Politik vom Grad der Verankerung des Übergangsmanagements abhängig. Beispielsweise kann die Bericht- und Ergebniserstattung und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für das Entscheidungsgremium, z. B. den Stadt-, Gemeinderat oder Ausschüsse, gefragt sein.

**Konkrete Aufgaben:**

- Analyse der lokalen Ausgangssituation und der Stakeholder: Überblick über existierende Steuerungs- und Umsetzungsgruppen, deren Terminierungen und Themen
- Nutzung bestehender Strukturen, falls vorhanden
- möglichst aktive Rollenübernahme z. B. Leitung oder Organisation
- Initiierung einer Steuerungs- und Umsetzungsgruppe, falls nicht bzw. nicht ausreichend vorhanden
- Tätigkeiten in entsprechenden Gruppen/Gremien:
  1. Moderation der „Vernetzungen“ und des Prozesses, u. a. durch Erarbeitung eines Struktur- und Prozessvorschlags für die entsprechende Gruppe, Erarbeitung eines Vorschlags zum gemeinsamen Selbstverständnis und Erarbeitung eines Kooperationsvertrags zwischen allen beteiligten Akteuren, Statusklärung hinsichtlich der Entscheidungskompetenzen der Gruppe (Möglichkeit der Erteilung von Aufträgen versus Koordinierungsgremium)
  2. Expertisen der einzelnen phasenspezifischen Übergangsmanager/-innen bzw. allgemeine Expertise einholen (z. B. Referenten organisieren)
  3. Feststellen von Bedarfslagen
  4. Datengestützte Arbeit (Monitoring)
  5. Entwicklung von Zielen für das Übergangsmanagement
- Tätigkeiten für die kommunale Politik (abhängig von der Einbindung des Übergangsmanagements): z. B. Vorlagen für Entscheidungsgremien/Stadt-/Gemeinderat erstellen, Bericht- und Ergebniserstattung, Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Entscheidungsgremien  evtl. daraus resultierend Auftrag holen
- Organisation und Planung der Eingliederung des ÜM in die Verwaltung, abhängig von den Rahmenbedingungen, Bedarfen und Zielen der Kommune: z. B. Initiierung einer „Geschäftsstelle“ in kommunaler Hand
- Definition der Rolle des Übergangsmanagement: z. B. Bindeglied/Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik und den Steuerungsgruppen an den einzelnen Übergängen bzw. Akteuren/operative Ebene
- Klärung der Auftragserteilung: Vorhabenbeschreibung LvO in der jeweiligen Kommune, politischer Beschluss, Lenkungskreis, Steuerungs- und Umsetzungsgruppe

**Beteiligung: Akteure beteiligen**
Neben der Vernetzung der Akteure im Übergang gilt es auch – nach einer immer wieder zu aktualisierenden Sammlung und Systematisierung der relevanten internen und externen Stakeholder und deren Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten – die Partizipation der Akteure zu verstärken (Governance-Ansatz). Diese unterschiedlichen Gruppierungen und Einzelpersonen, z. B. Kreistagsmitglieder, Vorstände von Kammern, ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen aus für die Übergangsgestaltung relevanten Einrichtungen u.v.m. müssen zielgruppenspezifisch angesprochen und der Beteiligungsprozess

mit unterschiedlichen Methoden moderiert und koordiniert werden, z. B. in Bildungskonferenzen, Zukunftswerkstätten etc.

**Konkrete Aufgaben:**

- Überblick über Akteure, Aktivitäten, Angebote, Stakeholder und deren Zuständigkeiten (z. B. über bestehende Arbeitsgruppen und Netzwerke)
- „Flexibler Überblick“: weitere relevante Akteure im Blick behalten, kontaktieren und einbeziehen
- Moderation und Koordination von Partizipationsprozessen mit externen Akteuren
- Klärung der Rolle des Übergangsmanagements: Ist die Rolle neutral und kann das ÜM dadurch z. B. eine Vermittlerrolle einnehmen?
- Nachhaltigkeit klären bzw. organisieren: zuverlässige und kontinuierliche Einbindung der Akteure
- Akteure für Beteiligung gewinnen (Relevanz vermitteln, Begeisterung erzeugen)
- Erwartungshaltungen der Akteure erfragen und mit den Möglichkeiten des Übergangsmanagements abgleichen , z. B. Moderation, Begleitung, Informations- und Wissensvermittlung, Struktur- und Impulsgeber, im Gegensatz zu finanzieller Unterstützung
- Einrichtung von Bildungskonferenzen: Beteiligung auch durch die gemeinsame Entwicklung von Handlungsempfehlungen
- Partizipationsprozesse mit internen Akteuren z. B. in Entwicklungsteams oder Amtsleiterrunden

**Bedarfsanalyse:**
**Angebot schaffen, Ist-Lücken**

Beim Thema Bedarfsanalyse zeigen sich enge Bezüge zum Aktionsfeld Bildungsmonitoring (datenbasierte Ermittlung von Bedarfen) sowie zum Aktionsfeld Bildungsberatung im Programm „Lernen vor Ort“ sowie zu den verschiedenen Akteuren im Übergang (Bedarfsermittlung aus der Praxis, durch Expertinnen und Experten). Ziel ist es, vorhandene Lücken aufzudecken und zu schließen bzw. Möglichkeiten zur Schließung zu entwickeln und notwendige Prozesse dafür anzustoßen.

**Konkrete Aufgaben:**

- Transparenz schaffen über die vorhandenen/relevanten Übergänge vor Ort und über bestehende „Lücken“/Bruchstellen
- Überblick über bestehende lokale Arbeits- und Netzwerkstrukturen schaffen
- Sichtung der Anbieter vor Ort, Systematisierung z. B. durch Typologienbildung
- Bedarfe der Akteure, Projektträger, Projektrahmen aus den einzelnen Übergangsphasen ermitteln und zusammenführen; enge Kopplung mit dem Zielfindungsprozess (siehe Punkt 1 Vernetzung: Ziele setzen/aushandeln)
- inbezug von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bildungsmonitorings (datengestützte Bedarfsanalyse), der Bildungsberatung sowie Einbezug von Expertinnen und Experten und Entwicklungs- oder Steuerungsgruppen bei der Bedarfsanalyse
- Einbezug der Akteure bei Auswertung der Bedarfsanalyse
- funktionierende Produkte zur Beseitigung der Bruchstellen entwickeln
- Initiierung von Maßnahmen zur Schließung von Bedarfslücken: unter der Berücksichtigung, Doppelstrukturen zu vermeiden, und nach Überprüfung der Notwendigkeit bzw. des Zukunftspotenzials
- Legitimation und Unterstützung zum Schließen von Bedarfslücken organisieren
- falls erforderlich: Veränderung des bildungspolitischen Rahmens (Schulgesetz, Richtlinien etc.) anstoßen
- Rückkoppelung des Konzepts in das kommunale Bildungsmanagement

**Bildungsmarketing:**

Ein weiteres Aufgabengebiet des Übergangsmanagements betrifft die Platzierung des Themas „Bildungsübergänge“ und die Sensibilisierung für die bessere Gestaltung von Übergängen. Dies ist durch Produkte wie Broschüren und Internetportale, durch (niederschwellige) Serviceangebote wie Hotlines, aber auch durch die persönliche „Präsenz“, sei es durch ein Bildungsbüro oder durch den engen Kontakt mit Akteuren, möglich. Dabei kann ein umfassendes Marketingkonzept entwickelt werden oder der Bereich „Übergänge“ in ein allgemeines Bildungsmarketingkonzept einbezogen werden.

**Konkrete Aufgaben:**

- Entwicklung von öffentlichkeitswirksamen Produkten, z. B. Broschüren, Bildungsdportal/-katalog, Internetportale
- aufsuchende, niederschwellige und zielgruppenorientierte Darstellung aller Angebote
- Entwicklung von Serviceangeboten wie Hotline, Bildungsberatung
- Vermarktung der Produkte/Dienstleistungen
- Platzierung des Themas Bildung/Übergänge z. B. durch Gründung eines Bildungsbüros, Vertretung und Themensetzung in Gremien, persönlicher Kontakt zu Akteuren als Ansprechpartner/-in für die Themen fungieren
- zielgruppenspezifische Sensibilisierung für die Bedeutung, Vielfalt und Potenzial der Übergänge
- Entwicklung eines Marketingkonzepts (möglicherweise gemeinsam mit Entwicklungs-/Steuergruppe) bzw. Einbezug der Übergänge in Konzeptionen von Bildungsangebotsübersichten und Vermarktung

**Steuerung: Prozesse organisieren**

Wie oben bereits erwähnt, ist es Aufgabe des Übergangsmanagements auf Basis von Ergebnissen aus dem Bildungsmonitoring, ggf. zusätzlichen Erhebungen und weiteren Methoden der Bedarfsermittlung Konzepte zur Schließung von Lücken zu entwickeln sowie weitere interne und externe Prozesse zu organisieren, um Bildungsübergänge besser zu gestalten. Auf Basis der Ergebnisse aus dem Monitoring werden politische Vorlagen entwickelt oder Entscheidungsträger fachlich beraten. Daneben gibt es weitere mögliche Adressaten, denen die Ergebnisse kommuniziert werden könnten oder sollten. Die Kommunikationsart muss der Zielgruppe entsprechen.

**Konkrete Aufgaben:**

- Kooperation mit dem Bildungsmonitoring bei der Indikatorenauswahl bzgl. Übergänge
- Datenbasierte Steuerung: Ableitung von Aufträgen/Arbeitspaketen aus dem Bildungsmonitoring, Bestandsaufnahmen, ggf. (weitere) Datenerhebungen (z. B. Schulabsolventenstudien)
- „Bewertungsprozesse“ der Daten bzgl. Übergang intern (auch mit Bildungsmanagement, -monitoring und -beratung) und extern (wichtige Akteure) moderieren (und ggf. dokumentieren)
- Kommunikation der Daten und des Bewertungsprozesses:
  1. an die lokale Politik: politische Vorlagen, Ergebnisberichte
  2. an weitere Entscheidungsträger: fachliche Beratung
  3. an die Presse: Ergebnisberichte
  4. an das jeweilige Koordinierungsgremium/Steuerungsgruppe, relevante Akteure und an das Bildungsmanagement o. Ä.
  5. an weiteres Fachpublikum und Bürger/-innen (Klärung der Zielgruppe wichtig!)
- Interne Steuerung bzgl. der Festlegung des Arbeitsauftrags und der Schwerpunkte des Übergangsmanagements, Festlegung, wer Steuerungsauftrag erteilt

**Ressourcen sichern**

Notwendige Ressourcen für ein nachhaltiges Übergangsmanagement müssen eruiert und ausgehandelt werden. Dabei werden verschiedene Möglichkeiten der Ressourcennutzung in Betracht gezogen, z. B. kommunale und Landesressourcen oder Einbezug von Ehrenamtlichen. Neben finanziellen Ressourcen gilt es – insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten – aber auch, Ressourcen im Sinne des Wissensmanagements – etwa auch durch Unterstützung von Stiftungen – zu sichern.

**Konkrete Aufgaben:**

1. Ist-Analyse der vorhandenen Ressourcen im Abgleich zu den Bedarfen (Personal, Finanzen, Expertise etc.) in Absprache mit Verwaltung und Projektleitung
2. personelle und institutionelle Verankerung von Ergebnissen, Produkten u. a. zur Ressourcensicherung
3. Unterschiedliche Möglichkeiten von Ressourcennutzung eruieren, z. B. Ehrenamtliche
4. Ressourcenaushandlung mit externen Partnern moderieren
5. Ressourcenbündelung, um Synergien auszuschöpfen
6. Zielgerichteter Ressourceneinsatz durch fachliche Expertise/Anträge anregen
7. Struktur- und Prozessvorschläge mit Ressourcenplanung ergänzen
8. Einbindung der Politik/der Haushaltsplanung
9. Pflege der Dokument-/Adressbestände als Teil des Wissensmanagements
10. Berücksichtigung der kommunalspezifischen Infrastruktur (Verkehrsanbindungen, sozialräumliche Angebote vorhalten, ...) bei der Ressourcenplanung

**Qualitätsmanagement initiieren**
Die Übergangsmanagerin/der Übergangsmanager prüft, welche Bewertungskriterien für das Gelingen von Übergängen es bereits gibt bzw. welche noch zu erarbeiten sind. Sie/er ermittelt, welche gemeinsamen Qualitätsstandards für (Übergangs-) Maßnahmen erreicht werden sollen.

**Konkrete Aufgaben:**

- Sammlung von Bewertungsmaßstäben (top down und bottom up)
- Controlling/Evaluationsinstrumente entwickeln
- je nach Handlungsfeld der Übergangsmanagerin/des Übergangsmanagers Kennzahlen vorschlagen/festlegen (z. B. vorher – nachher) für Qualitäts- und Quantitätsanalyse, z. B. im Übergang Schule – Beruf Verringerung der Schulabbruchsquote im Zeitraum X
- Moderation des Aushandlungsprozesses zu Qualitätsstandards möglichst indikatorengestützt bzw. durch ergänzende Verfahren

**Ergebnisse (Output) dokumentieren**
Welche Ergebnisse erwartet die Kommune/erwarten die beteiligten Akteure und Anbieter und woran wollen sich die Beteiligten messen lassen?

**Konkrete Aufgaben:**

- Erwartungshorizont erarbeiten
- Arbeits- und Zeitplan mit Netzwerkpartnern erstellen, prüfen, aktualisieren (intern und extern)
- Selbstverpflichtung moderieren und fixieren
- Zielerreichung dokumentieren – Darlegung der Ergebnisse
- ggf. Veränderung der ausgewählten Indikatoren

**Wirkungen (Outcome) evaluieren**
Eine wichtige Fragestellung, mit der sich die Übergangsmanagerin/der Übergangsmanager, ebenfalls im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement, auseinandersetzt, ist:

Welche Wirkung soll mit der spezifischen Zielsetzung im Übergangsmanagement erreicht werden?

**Konkrete Aufgaben:**

- Klärung der Ziele des Übergangsmanagements unter wirtschaftlichen/kommunalen/gesellschaftlichen Aspekten, z. B. Durchlässigkeit, effizienterer Einsatz von Ressourcen,
- mehr Bildungsgerechtigkeit, Standortvorteil, Profil
- Klärung der zeitlichen Ziele des Übergangsmanagements: Welche Ziele sind kurzfristig (z. B. Transparenz über Maßnahmen), mittelfristig (z. B. Qualitätssteigerung der Übergangsgestaltung → Indikatoren für Standards), langfristig (z. B. spürbare Verbesserung im sozialen bzw. im Bildungsbereich, z. B. Jugendarbeitslosigkeit) erreichbar?
- Mitarbeit bei der Entwicklung eines Leitbildes bzw. Integration der Perspektive eines einer Bildungsmanagerin/eines Bildungsmanagers in ein bereits bestehendes Bildungsleitbild bzw. Ableitung eines für die Bildungsübergänge spezifischen Leitbildes aus einem Gesamtleitbild der Kommune.
- Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, die für das Arbeitsfeld Übergangsmanagement relevant sein könnten („Seismograf", Feuerwehr")
- Ergebnisdokumentation
- Koordination der Evaluation

## Tabelle 1: Matrix für den systematischen Aufbau der Steuerungsstruktur

Gliederungsschema einer Management-Handreichung für Bildungsübergänge

| **Allgemeine Zielstellung für das Management Phase:** | **Konkrete Ziele setzen** | **Strukturen aufbauen** | **Akteure beteiligen** | **Angebot schaffen Ist-Lücken** | **Prozesse organisieren** | **Ressourcen Sichern (Kosten/ Nutzen)** | **Qualitätsmanagement Initiieren – Indikatoren benennen** | **Ergebnisse (Output) dokumentieren** | **Wirkungen (Outcome) evaluieren** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fragestellungen zur Steuerung/ Checkliste** | Welche Ziele artikulieren die Kommune /die beteiligten Akteure und Anbieter?<br>Welche Zielfestsetzungen werden durch wen vorgenommen?<br>Welche Wirkung soll mit der spezifischen Zielsetzung im Übergangsmanagement erzielt werden?<br>Welche Ergebnisse erwarten die Kommune/ die beteiligten Akteure und Anbieter? | Ist eine eigene Steuerungs- und Umsetzungsgruppe notwendig?<br>Welche Aufgaben, Kompetenzen hat dieses Gremium und welche Sitzungsmodalitäten braucht es?<br>Wie soll die kommunale Politik eingebunden werden?<br>Wer erteilt den Auftrag und wie kommt dieser Auftrag zustande?<br>Wie müssen Organisation und Begleitung aussehen?<br>Welche Kooperationsmodelle sind erforderlich? | Wer wirkt regelmäßig am Prozess der spezifischen Zielumsetzung mit<br>▪ innerhalb der Kommunalverwaltung<br>▪ außerhalb der Kommunalverwaltung?<br>Welche Erwartungen haben die beteiligten Akteure und Anbieter in der Beteiligung?<br>Wer ist noch zu hören und zu beteiligen? | Welche Gremien und Beschlüsse existieren bereits bezogen auf die spezifische Zielsetzung?<br>Welche Maßnahmen werden an welchen Schnittstellen von wem bereits durchgeführt?<br>Gibt es die Notwendigkeit für die Initiierung zusätzlicher Maßnahmen?<br>Wie wird Angebotstransparenz hergestellt und wie sollen die Zielgruppen erreicht werden?<br>Wie können spezifische Zielgruppen eingebunden und beteiligt werden? | Wer erteilt den Steuerungsauftrag und wie kommt dieser Auftrag zustande?<br>Wie werden die Bedarfe aus geeigneten Daten beständen festgesetzt und priorisiert?<br>Wie können spezifische Zielgruppen eingebunden und beteiligt werden? | Was muss gemacht werden und welche Infrastruktur wird gebraucht?<br>Welche Ressourcen sind erforderlich? Mit welchen Ressourcen können spezifische Zielgruppen eingebunden und beteiligt werden?<br>Wie stellt sich die Kosten-Nutzen-Relation dar? | Woran wollen sich die Beteiligten messen lassen?<br>Welche Bewertungs-kriterien für das Gelingen gibt es/sind zu erarbeiten?<br>Welche gemeinsamen Qualitätsstandards für diese Maßnahmen sollen erreicht sein?<br>Welche Indikatoren – qualitativ, quantitativ – werden zur Prüfung des Erfolgs herangezogen? | Wie sollen die Ergebnisse kommuniziert werden (an wen, in welcher Form, wann)?<br>Wer sichert die Ergebnisse?<br>Auf welche Weise werden die Ergebnisse dokumentiert?<br>Prozessebene? Produktebene? | Welche Wirkung soll mit der spezifischen Zielsetzung im Übergangsmanagement erzielt werden?<br>... im kommunalen Management... Welche politischen Argumente sind erfüllt?<br>...ableitbar?<br>Ist eine sozialräumliche Wirkung absehbar?<br>Welche Expertise kann genutzt werden für den Wirkungsnachweis? |
| **Bildungspartner** | Hier sind die jeweiligen Partner zu den o.g. Themata anzugeben, z.B. Kommune, Bildungsträger, Arbeitsagentur und andere. | | | | | | | | |
| **Schnittstellen** | Hier sind die jeweiligen Schnittstellen (verwaltungsintern/-extern) zu den o.g. Themata anzugeben, z.B. Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring, Bildungsberatung und andere. | | | | | | | | |

## Tabelle 2: Matrix (Ausschnitt) Beispiel Hamburg (Phase: Elternzeit – beruflicher Wiedereinstieg)

Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs für Alleinerziehende mit geringen Qualifikationen (Hamburg-Nord, Stand 09/11)

| **Phase Elternzeit – beruflicher Wiedereinstieg** | **Strukturen aufbauen** | **Akteure beteiligen** | **Angebot schaffen Ist-Lücken** | **Prozesse organisieren** | **Ressourcen Sichern** | **Qualitätsmanagement Initiieren** | **Wirkungen (Outcome) evaluieren** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fragestellungen **zur Steuerung/ Checkliste** | Ist eine eigene Steuerungs- und Umsetzungsgruppe notwendig?<br>**Umsetzungsgruppe: z.Zt. BBM & Teamltg. Jobcenter**<br>**Aufgabe: Koordination und Organisation der Akteure Infobörse**<br>**Kompetenzen fragwürdig, da informelles Gremium. Treffen ca. monatlich**<br>Wer erteilt den Auftrag und wie kommt dieser Auftrag zustande?<br>**BBM von LvO;**<br>**Jobcenter von Agentur für Arbeit**<br>Wie müssen Organisation und Begleitung aussehen?<br>**Ideal: Konstantes Themennetzwerk aus: Jobcenter, Bezirksverwaltung (Sozialraummanagement), lokale und städtischen Akteure.**<br>Welche Kooperationsmodelle sind erforderlich?<br>**Zunächst: aktives Themennetzwerk: BBM, Jobcenter, lokale Akteure** | Wer wirkt regelmäßig am Prozess der spezifischen Zielumsetzung mit – innerhalb der Kommunalverwaltung?<br>**BBM & Teamltg. Jobcenter**<br>Welche Erwartungen haben die beteiligten Akteure und Anbieter in der Beteiligung?<br>**Soll im Rahmen der Erprobung des GPM Infobörse ermittelt werden.**<br>Wer ist noch zu hören und zu beteiligen?<br>**SR Fachplanung Beschäftigung verstärktes Augenmerk auf Alleinerziehende.**<br>**Die Zielgruppe: Alleinerziehende. Werden im Rahmen der Erprobung des GPM Infobörse befragt.** | Welche Gremien und Beschlüsse existieren bereits bezogen auf die spezifische Zielsetzung?<br>**Keine.**<br>Maßnahmen bereits durchgeführt?<br>**ESF**<br>**KWB Worklife & Comeback für qualifizierte Alleinerziehende**<br>**AGH**<br>**Diverse. Wenige speziell für Alleinerziehende**<br>**Beratungsangebote:**<br>**Diverse zu verschiedenen Themengebieten**<br>Gibt es die Notwendigkeit für die Initiierung zusätzlicher Maßnahmen?<br>**Ja. Mehr AGH mit Schwerpunkt Alleinerziehende.**<br>**ESF Programme mit Schwerpunkt Geringqualifizierte**<br>**Einbindung von Unternehmen, Arbeitsplätze für Alleinerziehende in Teilzeit**<br>Wie wird Angebotstransparenz hergestellt und wie sollen die Zielgruppen erreicht werden?<br>**Durch GPM Infobörse**<br>**Exemplarische Befragung** | Wer erteilt den Steuerungsauftrag und wie kommt dieser Auftrag zustande?<br>**Es gibt keinen Steuerungsauftrag.**<br>Wie werden die Bedarfe aus geeigneten Datenbe-ständen festgesetzt und priorisiert?<br>**Sozialraumdatenanalyse**<br>Wie sollen die Ergebnisse der Angebots- und Bedarfs-situation kommuniziert werden (an wen, in welcher Form, wann)?<br>**Vorschläge für Angebotsentwicklung ESF (und AGH) informell mit FP Beschäftigung**<br>Wie können spezifische Zielgruppen eingebunden und beteiligt werden?<br>**Exemplarische Befragung** | Was muss gemacht werden und welche Infrastruktur wird gebraucht?<br>Koordination und Organisation des Themennetz werks<br>**Koordination der Informationen und ermittelten Bedarfe in entsprechende Kanäle (z.B. ESF Programmplanung)**<br>Welche Ressourcen sind erforderlich?<br>**- in Arbeit -**<br>Mit welchen Ressourcenkönnen spezifische Zielgruppen eingebunden und beteiligt werden?<br>**- in Arbeit -** | Welche Bewertungskriterien für das Gelingen gibt es/ sind zu erarbeiten?<br>Allgemein: Quantitativ: den Anteil der Rückkehrerinnen zu erhöhen<br>**Qualitativ: die Rückkehr in Arbeitsverhältnisse zu erhöhen, die angemessen bezahlt sind, sodass die Rückkehrerinnen keine Transferleistungen mehr benötigen. Voraussetzung ist für beide Ziele ist eine verlässliche Kinderbetreuung.**<br>**Aus Sicht Jobcenter?**<br>**Aus Sicht Zielgruppe?**<br>Welche gemeinsamen Qualitätsstandards für diese Maßnahmen sollen erreicht sein?<br>**- in Arbeit -** | Welche Wirkung soll mit der spezifischen Zielsetzung im Übergangsmanagement erzielt werden?<br>**Motivierung und Aktivierung der Zielgruppe Alleinerziehende.**<br>**Bekanntmachung der bestehenden Angebote für die Zielgruppe.**<br>**Bessere Kenntnisse des Bedarfs.**<br>**Rückkopplung mit Angebotsgestaltung z.B. Ausschreibung AGH und ESF**<br>**Etablierung eines konstanten regionalen Themennetzwerks** |
| **Bildungspartner** | | | | | | | |
| Öffentlich | **Jobcenter team.arbeit. Hamburg** | **Jobcenter team.arbeit. Hamburg** | | | | | |
| Sonstige | **Lokale und städtische Akteure (Beratungsstellen, Anbieter AGH´s, Anbieter Kinderbetreuung u.a.m.)** | | | | | | |

## Tabelle 3: Matrix (Ausschnitt) Beispiel Dessau-Roßlau (Phase VI/VII: Übergang in die nachberufliche Phase)

| **Phase VI/VII** | **Konkrete Ziele setzen** | **Strukturen aufbauen** | **Angebot schaffen Ist-Lücken** | **Prozesse organisieren** | **Ressourcen Sichern** | **Ergebnisse (Output) dokumentieren** | **Wirkungen (Outcome) evaluieren** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fragestellungen zur Steuerung / Checkliste** | ▪ Gestaltung eines fließenden Übergangs in die nachberufliche Lebensphase<br>▪ Prävention zur Vermeidung des „Pensionierungsschocks“ – individuelle, sinnvolle und -stiftende Gestaltung der 3. Lebensphase | Welche Kooperationsmodelle sind erforderlich?<br>**- in Arbeit -** | **Seminar „Ruhestand! Und dann?“** | **Entwicklung eines Seminarkonzeptes Inhalt:**<br>▪ Sensibilisierung<br>▪ Kompetenzbilanzierung<br>▪ Aufzeigen von Möglichkeiten<br>▪ Pilotprojekt in der Stadtverwaltung<br>▪ Überprüfung und ggf. Modifizierung<br>▪ Übertragung in weitere Unternehmen<br>▪ nachhaltige Implementierung durch Zusammenarbeit u.a. Arbeitsagentur, Gewerkschaften, ihk | ▪ personell: Bildungsberatung Nacherwerbsphase<br>**(bei Übertragung in andere Unternehmen Arbeitsagentur; ihk, Gewerkschaften u.a.)**<br>▪ zeitlich: 1x pro Jahr, 8-10 Einheiten | ▪ Seminarangebot für den Übergang in die nachberufliche Lebensphase<br>▪ Übertragung in weitere Unternehmen der Stadt<br>▪ Transfer in andere Kommunen | ▪ individueller, fließender Übergang in die 3. Lebensphase<br>▪ Eröffnung von neuen Möglichkeitsräumen<br>▪ Vermeidung „Pensionierungsschock“<br>▪ Vermittlung passender Bildungsangebote für individuellen Bedarf des Bürgers/ der Bürgerin |
| **Bildungspartner** | | | | | | | |
| Kommune | X | | | X | | X | X |
| Privatwirtschaftlich | | | | X | X | x | X |
| Arbeitsagentur | | | | X | X | X | X |
| Gewerkschaft | | | | X | X | X | X |
| Handelskammer | | | | X | X | X | X |
| **Schnittstellen** | | | | | | | |
| Bildungsmanagement | X | | X | X | | X | X |
| Bildungsberatung | | X | X | X | X | X | X |
| Weitere Aktionsfelder | AF DW* | | AF DW | AF DW | AF DW | AF DW | AF DW |

* Aktionsfeld Demografischer Wandel

## Tabelle 4: Matrix (Ausschnitt) Beispiel Erfurt (Übergang Schule – Berufsausbildung)

Verbesserte Einmündung von Jugendlichen in Ausbildung und Studium - Planung einer Initiative zur Unterstützung individualisierter Berufsorientierung für Jugendliche in Erfurter Schulen, Stand Okt. 2011

| **Phase Übergang Schule – Berufs-ausbildung** | **Konkrete Ziele setzen** | **Strukturen aufbauen** | **Akteure beteiligen** | **Angebot schaffen Ist-Lücken** | **Prozesse organisieren** | **Ressourcen Sichern** | **Qualitätsma-nagement Initiieren** | **Ergebnisse (Output) dokumentieren** | **Wirkungen (Outcome) evaluieren** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fragestellungen zur Steuerung / Checkliste | ▪ weitere Indivi-dualisierung der BO-Angebote in der Kommune<br>▪ Interessenaus-gleich zwischen Schüler, Schule und Unterneh-men<br>▪ gegenseitige Ab-stimmung von Praktikumszei-ten der Schulen<br>▪ Förderung insb. Schüler mit Pro-blemen bei der Einmündung in den Beruf<br>▪ Erhöhung an Praktikums-plätzen bei Unternehmen in Klassenstufe 9<br>▪ Zielfestsetzung durch Anbieter, Schulen, Übergangsma-nagement und Monitoring | ▪ Steuerungsgrup-pe: Übergangs-management, Fachpartner (HWK, Leitung LVO, Agentur)<br>▪ Gruppe steuert den Ablauf und steuert nach<br>▪ ca. mtl. Treffen<br>Aufgabenstellung aus Bildungsleit-bilddiskussion abgeleitet, bestä-tigt durch LvO<br>▪ Begleitung durch Steue-rungsgruppe<br>▪ Auftragertei-lung durch Kommune an Umsetzer (Bildungsein-richtung)<br>▪ Aufbau Schul-netzwerk | ▪ innerhalb der Kommunalver-waltung:<br>Mitarbeiter AfB/ Lvo/A.f. Wirt-schaftsförderung/ ggf. Eigenbetriebe der Kommune<br>▪ außerhalb der Kommunalver-waltung:<br>Kammern, Schulen, KMU, Bildungsträger, Stadtmarke-ting GmbH<br>Weitere:<br>▪ innerhalb KV: Mitarbeiter weiterer Ämter in der Stadtver-waltung<br>▪ außerhalb der KV: Schulamt, Arbeitsagentur, Verbände | Welche Gremien :<br>▪ Arbeitskreis Schule – Wirt-schaft<br>▪ Netzwerk Berufs-start Plus<br>Bereits durch-geführt:<br>BerufsstartPlus<br>Notwendigkeit für zusätzlicher Maßnahmen?<br>▪ Ja<br>▪ Notwendigkeit Praktikusanteile und Abstim-mung im Rah-men der BO<br>Zielerreichung:<br>▪ Praktikumska-lender<br>▪ Praktikumsbörse<br>▪ thematische Gruppendiskus-sionen | Auftrag:<br>▪ Bedarf aus Bestandanalyse, thematische Dis-kussionsgrup-pen, Leitung Lvo<br>Wie werden die Bedarfe aus geeigneten Datenbeständen festgesetzt und priorisiert?<br>▪ Befragungen<br>▪ thematische Gruppendiskus-sionen | Sensibilisierung von Schulen für Individualisierung der BO und zur Notwendigkeit der Vernetzung<br>Sensibilisie-rung, Beratung, Gewinnung von Unternehmen für BO, Notwendig-keit Schaffung von Praktikumsstellen<br>▪ Öffentlichkeits-arbeit (Informa-tion der Schulen, Partner, Schüler/ innen<br>▪ Evaluation<br>▪ Sicherung der<br>▪ Bearbeitung durch Manager<br>▪ 12 Monate<br>▪ Sicherstellung der Ressourcen Personal, Zeit, Geld für die Be-gleitung durch ÜM/LvO | Indikator:<br>▪ Erhöhung an Praktikumsplät-zen<br>Qualitätsstandards<br>▪ jährlicher Abgleich und gemeinsame Planung der Praktikums-zeiten durch Schulen<br>Indikatoren :<br>▪ Gewinnung NN Unternehmen<br>▪ Gewinnung NN Schulen<br>▪ Schaffung NN Praktikums-plätze | ▪ kommunaler Praktikums-kalender für Schulen<br>▪ kommunale Praktikumsbörse (z.B. Veranstal-tung, online-Lösung u.a.)<br>▪ Handreichung zu Praktika für KMU<br>Wer sichert die Ergebnisse?<br>▪ Auftragnehmer<br>Auf welche Weise werden die Ergebnisse dokumentiert (Prozessebene Produktebene)<br>▪ Abschlussbericht von Partnern und Übergangs-management | ▪ Sensibilisierung von Unternehmen als Lernorte<br>▪ Verringerung der Abbrecher-quote in Ausbil-dung/Studium<br>▪ Kohärenz von schulischen Praktikums-zeiten in der kommune<br>▪ Verbesserte Einmündung der Schüler in den Beruf<br>▪ die Schüler ha-ben realistische Vorstellungen vom Berufsleben<br>▪ Verringerung der Abbrecher-quote im berufl. Bildungssystem<br>▪ Sicherung der Nachhaltigkeit als Bedingung<br>keine sozialräu-mliche Wirkung absehbar |
| **Bildungspartner** | | | | | | | | | |
| Schulen (ABS, BBS) | X | X | X | X | | | | | |
| Arbeitsagentur | X | X | X | X | | | | | |
| KMU | | X | X | X | | | | | |
| **Staatliche Partner/ Auftraggeber** | | | | | | | | | |
| Schulamt Erfurt | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

# Literatur


Benz, A. u. a. (2007): Einleitung. In: Benz, A. u. a. Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 9-25

Bleckmann, P. (2011): Bildungsstrukturen gelingen? – Ansätze und Perspektiven. In: Bildungslandschaft Dessau-Roßlau (Hrsg.): Dokumentation der Fachtagung „Übergangsmanagement – Ein Übergang für alle Beteiligten“ am 10.05.2011 in Alte Brauerei Dessau-Roßlau, S. 17-19

BMBF (2009): Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Lernen vor Ort. Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen. Bonn/Berlin

BMBF (2010): Bildungsministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Lebenslanges Lernen (Hrsg.): Übergangsmanagement – Ergebnisse aus dem BMBF-Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Bonn; Berlin, S. 7ff.

Brandel, R.; Gottwald, M.; Oehme, A. (2010): Übergangsmanagement im Kontext Lebenslangen Lernens: Die Arbeit im Themennetzwerk der Lernenden Regionen. In: Brandel, R.; Gottwald, M.; Oehme, A. (Hrsg.): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. Wiesbaden, S. 9-21

Europäische Kommission (2011): Validierung nicht formalen und informellen Lernens. Verfügbar unter: http:; ; ec.europa.eu; education; lifelong-learning-policy; doc52_de.htm

Fürst, D. (2007): Regional Governance. In: Benz, A. u. a. Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 353-365

Muche, C. u. a. (2010): Referenzmodell für ein regionales bedarfsorientiertes Übergangsmanagement. In: Brandel, R.; Gottwald, M.; Oehme, A. (Hrsg.): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. Wiesbaden, S. 37-65

Niedlich, S.; Brüsemeister, T. (2011a): Modelle regionalen Bildungsmanagements – Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Ungleichheiten? In: Thieme, N.; Dietrich, F.; Heinrich, M. (Hrsg.): Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Münster (i. E.)

Niedlich, S.; Brüsemeister, T. (2011b): Bildungsmonitoring zwischen Berichterstattung und Steuerungsanspruch – Entwicklungslinien und akteurtheoretische Implikationen. In: Wacker, A.; Maier, U.; Wissinger, J. (Hrsg.): Schul- und Unterrichtsreform durch ergebnisorientierte Steuerung – Empirische Befunde und forschungsmethodische Implikationen. Wiesbaden (i. E. als Band 9 in der Reihe Educational Governance)

Schäfer, K. (2009): Herausforderungen bei der Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften. In: Bleckmann, P.; Durdel, A. (Hrsg.): Lokale Bildungslandschaften. Wiesbaden, S. 233-249

Schubert, H. (2008): Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Schubert, Herbert (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden, S. 7-105

Schubert, H. (2005): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer, Petra; Otto, Ulrich (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. In: Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung. Tübingen, S. 73-103

## Notizen





## Notizen

## Notizen





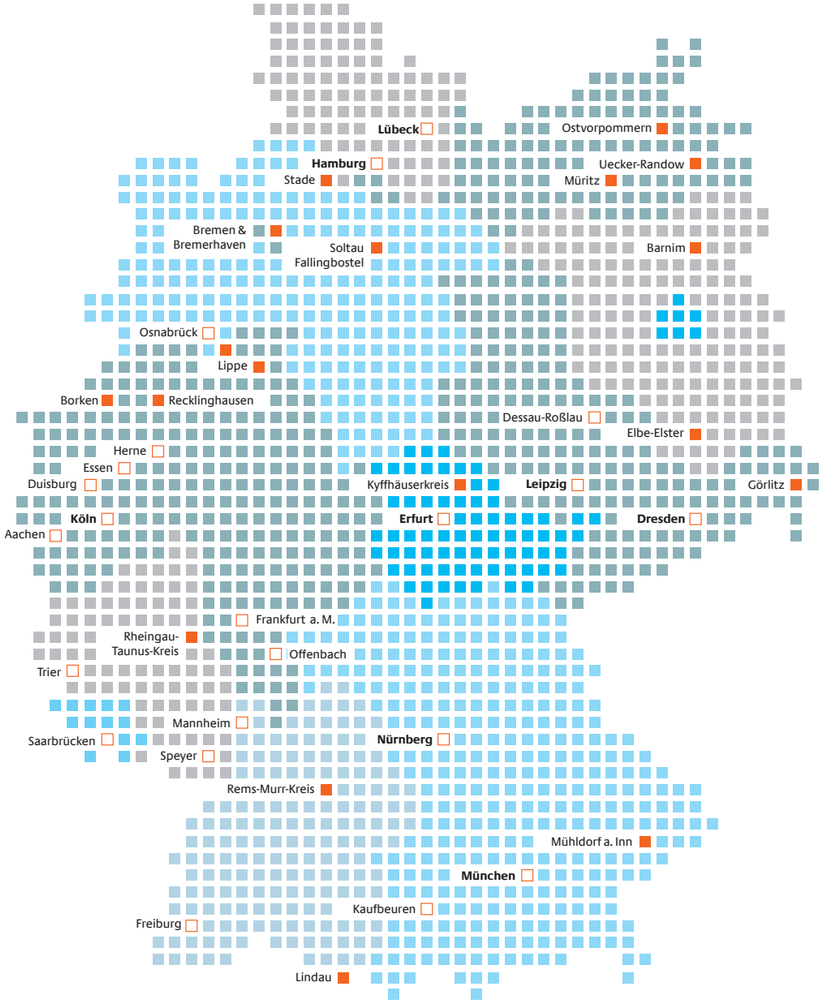
## Notizen

## Notizen

Mehr Infos:
www.lernen-vor-ort.info



# Lernen vor Ort – die Landkarte




* Die StädteRegion Aachen sowie der Regionverband Saarbrücken werden zu den „kreisfreien Städten" gezählt.

## Impressum

**Herausgeber**
Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR)
für das Bundesministerium für Bildung und Forschung
Abteilung Bildungsforschung

Heinrich-Konen-Str. 1
53227 Bonn
Telefon: 0228 3821 1322
Telefax: 0228 3821 1323
E-Mail: lernen-vor-ort@dlr.de

**www.lernen-vor-ort.info**

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren.
Das Programm „Lernen vor Ort - Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen" wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

**Fotos / Abbildungen**
PT-DLR und Projektnehmer im Rahmen des Programms, außer:
Titelfoto: www.dreamstime.com

**Druck**
FIRMENGRUPPE APPL
aprinta druck GmbH
Senefelderstraße 3-11
86650 Wemding

**Satz/ Layout**
HELLIWOOD media & education im fjs e.V.
Marchlewskistraße 27
10243 Berlin
www.helliwood.de

DLR **Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt** e.V.
**Projektträger im DLR**

# Lernen vor Ort
## 40 Modellkommunen aus 15 Bundesländern mit mehr als 140 Stiftungen

Das Programm „Lernen vor Ort“ ist zentraler Bestandteil der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam mit über 140 deutschen Stiftungen, die sich in Grund- und Themenpatenschaften vor Ort engagieren, umgesetzt. 40 Kommunen entwickeln ein integriertes datengestütztes Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene, das alle für das Handlungsfeld Bildung vor Ort relevanten Akteure einbezieht und zur systematischen Verbesserung der Angebotsstruktur in den beteiligten Kommunen beiträgt.
Ziel ist die nachhaltige Entwicklung eines ganzheitlichen lokalen Bildungswesens, das allen Bürgerinnen und Bürgern bildungsbereichs- und lebensphasenübergreifend ermöglicht, ihre Bildungsbiografien erfolgreicher zu gestalten.

**Programmstelle „Lernen vor Ort“**

beim Projektträger im Deutschen Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e. V. (PT-DLR)
für das Bundesministerium
für Bildung und Forschung

Heinrich-Konen-Straße 1
53227 Bonn

Telefon: 0228 3821 1322
Telefax: 0228 3821 1323
E-Mail: Lernen-vor-Ort@dlr.de

**www.lernen-vor-ort.info**

Gefördert vom
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION