



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Übergangsmanagement

Ergebnisse aus dem BMBF-Programm „Lernende Regionen –  
Förderung von Netzwerken“



**BILDUNG**

**Ideen zünden!**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Lebenslanges Lernen  
53170 Bonn

### **Bestellungen**

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 - 262 302

Fax: 01805 - 262 303

(Festnetzpreis 14 ct/min., höchstens 42 ct/min. aus Mobilfunknetzen)

E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)

Internet: <http://www.bmbf.de>

### **Redaktion**

Projektträger im DLR  
Heinrich-Konen-Straße 1  
53227 Bonn

### **Text**

Rambøll Management Consulting GmbH, Berlin & Hamburg  
Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen  
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik (ISO) der Stiftung Universität Hildesheim  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg

### **Gestaltung**

A&O Kommunikationsagentur GmbH, Mülheim an der Ruhr

### **Druckerei**

Richard Thierbach Buch- und Offset-Druckerei GmbH  
Gedruckt auf Recyclingpapier

Bonn, Berlin 2010

### **Bildnachweis**

Titelbild: Radu Razvan © [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)



EUROPÄISCHE UNION

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

# Übergangsmanagement

Ergebnisse aus dem BMBF-Programm „Lernende Regionen –  
Förderung von Netzwerken“

### **„Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“**

**Von 2001 bis 2008 förderte das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ mit einem Budget von 130 Mio. EUR – zur Hälfte finanziert aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) – lebensbegleitendes Lernen in 76 regional verankerten Netzwerken.**

**Im Mittelpunkt standen dabei innovative Modelllösungen in den Bereichen Bildungsberatung, Lernzentren, Übergangsmangement, Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen des lebenslangen Lernens und kommunale Kooperationen mit den Lernenden Regionen.**

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	1
<b>Teil I – Übergangsmanagement – Grundlagen</b> .....	5
<b>1 Übergangsmanagement als Herausforderung für die Region</b> .....	5
<b>2 Handlungsebenen und -anforderungen</b> .....	7
2.1 Handlungsebenen .....	7
2.2 Handlungsanforderungen.....	9
<b>Teil II – Übergangsmanagement für die verschiedenen Übergänge</b> .....	15
<b>1 Übergangsmanagement für den Übergang von der Kita in die Grundschule</b> .....	15
1.1 Regionale Bezugspunkte.....	15
1.2 Angebotsübergreifende Abstimmung .....	16
1.3 Dienstleistungsportfolio .....	18
<b>2 Übergangsmanagement für den Übergang Schule – Erwerbsleben</b> .....	21
2.1 Regionale Bezugspunkte.....	21
2.2 Angebotsübergreifende Abstimmung .....	22
2.3 Dienstleistungsportfolio .....	24
<b>3 Übergangsmanagement für den Wiedereinstieg</b> .....	27
3.1 Regionale Bezugspunkte.....	27
3.2 Angebotsübergreifende Abstimmung .....	27
3.3 Dienstleistungsportfolio .....	28
<b>4 Übergangsmanagement für den Übergang Erwerbsleben – Nacherwerbsleben</b> .....	30
4.1 Regionale Bezugspunkte.....	30
4.2 Angebotsübergreifende Abstimmung .....	31
4.3 Dienstleistungsportfolio .....	34
Literatur.....	37
Weiterführende Informationen zu Instrumenten des Übergangsmanagements .....	38



# Einleitung

Im Laufe des Lebens hat jeder Mensch verschiedene Lebens- und Lernphasen zu bewältigen. So beginnt für Kinder nach mehreren Jahren des eher spielerischen Lernens zu Hause und im Kindergarten beim Start in die Grundschule der „Ernst des Lebens“, welcher sich über die verschiedenen Schulformen und Ausbildung hinweg zuspitzt. Nach einer Zeit des intensiven Lernens heißt es, das gewonnene Wissen im Berufsalltag anzuwenden. Die berufliche Lebensphase wird möglicherweise durch eine Familienphase, weitere Lernphasen oder Erwerbslosigkeit unterbrochen. Im Anschluss an ein langes Berufsleben ist eine erneute Umstellung auf eine veränderte Lebenssituation und neue Aufgaben notwendig. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Flexibilisierung von Erwerbsbiographien sind diese „Übergänge“ zu einem entscheidenden Element in den Biographien der Menschen geworden, die sich zudem vielgliedriger als je zuvor gestalten.

Diese Erkenntnisse bilden den Hintergrund dafür, dass Übergänge in das Zentrum der Betrachtung gestellt werden müssen, wenn es darum geht, günstige Voraussetzungen für Bildungs- und Berufsbiographien zu schaffen und Lebenslanges Lernen als Kernelement regionaler Entwicklung zu verankern. Sowohl in der Praxis als auch in der theoretischen Diskussion hat sich diese Sichtweise in den letzten Jahren stark verbreitet. Insbesondere mit Hilfe verschiedener Bundes- und Landesprogramme sind an vielen Stellen bereits Projekte zur Unterstützung von Übergängen durchgeführt und entsprechende Modelle entwickelt worden – allen voran im Bereich des Übergangs Schule – Erwerbsleben. Allerdings fehlte bislang weitestgehend eine integrierte Sichtweise, die sich um die Strukturierung der verschiedenen Unterstützungsangebote hin zu einer auf den Bedarf abgestimmten „Angebotslandschaft“ bemüht.

Der Frage, wie Übergänge im Sinne eines kohärenten Lernens im Lebenslauf erfolgreich bewältigt werden können, wurde innerhalb des Innovationsschwerpunktes „Übergangsmanagement“ im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Sozialfonds der Europäischen Union geförderten Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ nachgegangen. Die Grundidee des im Jahr 2001 gestarteten Programms war es, Impulse zur Weiterentwicklung des Bildungssystems mit dem Ziel der Förderung des lebenslangen Lernens zu geben. Dazu wurde

der Aufbau regionaler Netzwerke gefördert, in denen Akteure im Bildungsbereich und Nachfragende über die Organisationsgrenzen verschiedener Träger und über bisher getrennte Bildungsbereiche hinweg dauerhaft zusammenarbeiten sollten. Der Innovationsschwerpunkt „Übergangsmanagement“ verfolgte dabei das Ziel, umfassende und integrierte Modelle zum Management von Übergängen in der Bildungs- und Berufsbiographie zu entwickeln und zu verbreiten.

Hierbei wurden die „Lernenden Regionen“ durch das Leitvorhaben „Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement“, bestehend aus drei wissenschaftlichen Institutionen – dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, dem Institut für Sozial- und Organisationspädagogik (ISO) der Universität Hildesheim sowie dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) Nürnberg – unterstützt. Die Aufgabe dieses Vorhabens lag in der Auswertung und Weiterentwicklung von Beispielen guter Praxis, die in den „Lernenden Regionen“ entstanden waren.

Gemeinsam mit den Lernenden Regionen entwickelten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Strategie zur Bewältigung von Übergangsherausforderungen im regionalen Zusammenhang. Hierzu griff das Vorhaben Projekterfahrungen aus den „Lernenden Regionen“ auf und generierte unter Einschluss weiterer nationaler und internationaler Erfahrungen neues Orientierungswissen sowie modellhafte Ansätze, die insbesondere auf vier ausgewählte Übergangsbereiche Bezug nehmen:

- den Übergang „Kindertageseinrichtung – Grundschule“,
- den Übergang „Schule – Erwerbsleben“,
- Übergänge im Rahmen eines „Wiedereinstiegs in das Erwerbsleben“,
- den Übergang „Erwerbsleben – Nacherwerbsleben“.

Die vorliegende Handreichung fasst die zentralen Ergebnisse des Leitvorhabens „Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement“ mit Blick auf die konkrete praktische Umsetzbarkeit zusammen. Hierzu werden aus den vier Übergangsbereichen

die wesentlichen Anforderungen, Erfolgsbedingungen und Erfolgsbeispiele herausgestellt sowie Gemeinsamkeiten und Erfolgsmaßstäbe eines gelungenen Übergangsmagements in den einzelnen Bereichen herausgearbeitet.

Die Handreichung gliedert sich in zwei Teile: Im Fokus des ersten Teils der Handreichung stehen grundlegende Informationen zum Themenfeld Übergangsmangement als zentrale Herausforderung für die Region. Des Weiteren werden grundlegende Handlungsebenen und Handlungsanforderungen des Übergangsmagements benannt.

Im zweiten Teil werden die vier innerhalb des Innovationsschwerpunktes als zentral definierten Übergänge unter Berücksichtigung ihrer Spezifika dargestellt und – veranschaulicht durch Praxisbeispiele aus den „Lernenden Regionen“ – Handlungsoptionen aufgezeigt. Diese Praxisbeispiele zeigen Möglichkeiten auf, wie Übergangsmangement in der regionalen Praxis konkret ausgestaltet werden kann. Im Anhang befindet sich zudem eine Liste mit aktuellen Links, die weiterführende Informationen und Anregungen vor allem auf der Ebene des Dienstleistungsportfolios und der konkreten Instrumente bieten.

Dabei gilt, dass Lösungen für ein bestimmtes Übergangsfeld auch Anregungen für andere Bereiche geben und im Sinne eines regionalen Übergangsmagements zu ganzheitlichen Lösungsansätzen verknüpft werden können.

Zusätzliche im Rahmen des Leitvorhabens erstellte Materialien und Hilfsmittel wie beispielsweise Arbeitsinstrumente, Praxisbeispiele, Literatur sowie Hinweise auf Fördermöglichkeiten für alle oben genannten Übergänge, finden sich darüber hinaus im Online-Handbuch Übergangsmangement: <http://www.uebergangsmangement.info>

Die vorliegende Handreichung basiert auf einer von o. g. Leitvorhaben erstellten Publikation mit dem Titel „Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmangement in der Region“<sup>1</sup>, welche von Sebastian Niedlich und Carolin Hofmann<sup>2</sup> zusammengefasst, teilweise umstrukturiert und um verschiedene, die praktische Umsetzbarkeit betreffende Aspekte, ergänzt wurde.

1 Brandel, R./Gottwald, M./Oehme, A. (2010)

2 Rambøll Management Consulting GmbH





# I. 1 Übergangsmangement als Herausforderung für die Region

Die Dynamik des arbeitgesellschaftlichen Wandels, die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und der sozialen Strukturen führen dazu, dass Bildungs- und Beschäftigungsverläufe immer seltener den Bahnen folgen, die ursprünglich einmal im Zusammenspiel der Bildungsinstitutionen vorgesehen waren.

Bildungswege verlaufen heute oftmals brüchig und ein erheblicher Teil von Menschen wird zeitweilig oder gar dauerhaft aus dem Bildungs- und Erwerbsarbeitssystem ausgegrenzt. So sind der Übergang zwischen Schule und Ausbildung, aber auch der Weg ins Erwerbsleben sowie in die Nacherwerbsphase zu zeitlich ausgedehnten Übergangsphasen geworden, die ganz neue Bewältigungsherausforderungen enthalten. Der Übergang in die Arbeit beispielsweise kann heute möglicherweise mehrere Orientierungs- und Umorientierungsphasen (wie Au-pair- und Studienaufenthalte oder ein Freiwilliges Soziales Jahr), aber auch Zeiten von Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsmaßnahmen beinhalten. Auch im Bereich (früh)kindlicher Übergangsprozesse wird deutlich, dass deren Bewältigung ein kritischer Faktor in der Bildungsbiographie ist und mit einer Umstrukturierung von Lebenszusammenhängen, beschleunigten Veränderungen und der Neugestaltung von Beziehungen zu anderen Personen einhergeht.

Nicht zuletzt entsteht infolge des demographischen Wandels und einer älter werdenden Gesellschaft in Zusammenhang mit gravierenden Wandlungsprozessen im Arbeitsleben und den Sozialstrukturen die Herausforderung, Übergangsprozesse im Alter neu zu betrachten und zu gestalten. So beschränken sich Übergänge im Alter heute nicht unbedingt auf den institutionell arrangierten Übertritt in die Nacherwerbsphase, sondern können unterschiedliche Formen des Lernens und des Engagements beinhalten.

Diese Entstandardisierung von Übergängen macht es immer schwieriger, Übergangswege institutionell zu strukturieren und sie unabhängig von den individuellen Voraussetzungen der Menschen zu planen. Traditionelle Vorstellungen und Normen darüber, wie Übergänge „normalerweise“ verlaufen und aussehen sollten, bilden bislang dennoch meist das Leitbild sowohl für die Bildungs- und Arbeits-

marktpolitik als auch für Bildungsinstitutionen. Bildungsübergänge werden aus dieser Perspektive allein als Übergänge von einer Institution in die anschließende gesehen. Viele Menschen machen jedoch aktuell die Erfahrung, dass die institutionelle Übergangsllogik in ihrem Leben nicht aufgeht.

Vor diesem Hintergrund ist inzwischen deutlich, dass die Bildungsinstitutionen nicht nur einer Ergänzung um Unterstützungsangebote bedürfen, sondern dass das Bildungssystem als Voraussetzung für lebenslanges Lernen insgesamt für neue Möglichkeiten der aktiven Gestaltung von Übergängen geöffnet werden muss. Dabei dürfen erfolgreiche Unterstützungsmaßnahmen zur Übergangsgestaltung eben nicht einfach an einer Normalvorstellung von institutionellen Übergängen ausgerichtet sein, sondern müssen sich, um wirksam zu werden, an den individuellen (Lern-) Biographien der Menschen orientieren und darauf abzielen, die Individuen in ihren (bildungs-)biographischen Übergängen bestmöglich zu unterstützen. Dahinter steht die Einsicht, dass Lernorte im Sinne lebenslangen Lernens nur dann „produktiv“ werden, wenn sie die konkreten Herausforderungen der Menschen aufnehmen und die Gestaltungspotenziale aus den biographischen Erfahrungen einbeziehen, eine biographische Relevanz herstellen und so Kompetenzentwicklungsprozesse ermöglichen. Ein gelungenes Übergangsmangement muss sich deshalb am Bedarf und den biographischen Übergangsverläufen seiner Zielgruppen orientieren.

Eine Ausrichtung der Bildungslandschaft bzw. der Infrastruktur zur Unterstützung von Übergängen auf die individuellen Übergangsherausforderungen, denen die Menschen begegnen, erfordert aber ein Wissen um die Bedürfnisse der Menschen und großes, lokales Detailwissen zur Abstimmung von Angeboten auf die vorliegenden Bedarfe. Dieses Wissen ist nur auf regionaler Ebene vorhanden. Zielgruppenorientiertes Übergangsmangement, wie es im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ verstanden wurde, nimmt dabei eine Gesamtperspektive auf die Unterstützungsangebote ein, mit dem Ziel, ein abgestimmtes Zusammenspiel der Angebote in einer transparenten Struktur zu erreichen. Über die Kooperation und Vernetzung von Organisati-

onen hinaus geht es dabei auch um die inhaltliche Abstimmung der unterschiedlichen Arbeits-, Lebens- und Bildungsorte im Lebensverlauf. Denn das Problem der erfolgreichen Unterstützung von Übergängen besteht weniger in einem grundsätzlichen Mangel an innovativen Instrumenten und Ideen zur Unterstützung von Übergängen – diese wurden in den letzten Jahren mit einer Reihe von Modellprojekten reichlich entwickelt und in einigen Bereichen ist eine mittlerweile kaum zu überblickende Fülle von Einzelinstrumenten entstanden. Die wesentliche Herausforderung besteht vielmehr darin, diese verschiedenen Instrumente systematisch auf den konkreten Bedarf der Zielgruppen zu beziehen, sie zu einem integrierten „Dienstleistungsportfolio“ zu strukturieren und so eine transparente, nachhaltige, verlässliche Infrastruktur an Unterstützungsangeboten zu gestalten, die systematisch den Bedarf der Menschen in Übergängen deckt.

Die Aufgabe eines regionalen Übergangsmagements besteht deshalb darin, in den Regionen die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen zu vernetzen, in eine systematische, transparente Gesamtstruktur zu bringen, auf den regionalen Bedarf abzustimmen und somit Angebotslandschaften“ auszugestalten bzw. „Dienstleistungsportfolios“ zu erarbeiten, die dem Bedarf der dort lebenden Menschen an Unterstützung, Beratung und Bildung in Übergangsphasen gerecht werden. Damit ist nicht gemeint, dass Übergangsmangement in einer Region die Unterstützungsangebote für sämtliche Lebensphasen in eine einzige integrierte Struktur bringen muss. Dies erscheint angesichts der Komplexität der verschiedenen Akteure schwer umsetzbar. Vielmehr sollten verschiedene Übergangsmangementbereiche miteinander kooperieren, um sich inhaltlich so abzustimmen, dass Widersprüchlichkeiten abgebaut werden und eine regionale Gesamtstrategie entwickelt werden kann.

Solche Kooperationsbezüge können durchaus auch zeitlich begrenzt sein, je nachdem, wie es der regionale Bedarf an Unterstützungsleistungen erfordert. Es hat sich – nicht zuletzt in den „Lernenden Regionen“ – in den letzten Jahren gezeigt, dass kaum eine für alle Regionen einheitliche Lösung zum zielgruppenorientierten Übergangsmangement existieren kann. Dies schon weil die über Jahre gewachsenen professionellen, wirtschaftlichen und sozialen Strukturen vor Ort zu unterschiedlich sind. Standardisierte Gestaltungsvorgaben können vor diesem

Hintergrund nicht die adäquate Antwort bieten. Dennoch können die Erfahrungen der „Lernenden Regionen“ anderen Regionen Anregungen für die Gestaltung eines eigenen regionalen Übergangsmagements liefern, Hinweise auf wesentliche Akteure, Planungs- und Umsetzungsschritte sowie Erfolgsfaktoren bieten und mögliche Lösungswege aufzeigen.

## I. 2 Handlungsebenen und -anforderungen

### 2.1 Handlungsebenen

Um wirksam zu sein, muss ein Übergangsmangement systematisch verschiedene Handlungsebenen parallel berücksichtigen. So gilt es erstens, das Übergangsmangement in der Region zu verankern. Dies beinhaltet vor allem zu klären, welche Bedeutung die Gestaltung von Übergängen für die Region hat, und das Übergangsmangement in regionale Entwicklungsstrategien einzubetten. Zweitens geht es darum, die Gestaltung einzelner Übergänge zu systematisieren und ein stimmiges Gesamtangebot an Unterstützungsleistungen sicherzustellen. Um eine möglichst flächen- und bedarfsdeckende Unterstützung in Übergängen sicherzustellen, kann das Übergangsmangement drittens an einzelnen Angeboten ansetzen und neue Angebote konzipieren und umsetzen bzw. bestehende Angebote weiterentwickeln. Diese drei Ebenen werden im Folgenden näher erläutert.

#### Handlungsebene 1: Region

Unterstützungsangebote im Kontext von Übergängen stehen in vielfältigem Bezug zur lokalen Wirtschaft, zu nonformalen Angeboten, etwa von Vereinen und Kirchen, zu weiteren öffentlichen Aufgaben wie der Gesundheitsversorgung und der sozialen Infrastruktur jenseits von Übergängen. Übergangsmangement kann daher ein Faktor der Entwicklung von Regionen sein und sollte in eine entsprechende Gesamtstrategie einbezogen werden. Mit Regionen sind nicht zwingend Verwaltungseinheiten im Rahmen von Komunalgrenzen gemeint, auch wenn es zunächst naheliegend ist, diesem einfachen Begriffsverständnis zu folgen. Der Sicht vieler Beteiligten entspricht es aber oft eher, von den Entwicklungsperspektiven in ihrem Umfeld sowie den Kommunikationszusammenhängen untereinander auszugehen. Regionen sind insofern als Räume zu verstehen, die sich über die Vernetzung von Akteuren und Organisationen definieren, die ihre Handlungen und Ressourcen mit dem Ziel gemeinsamer Gestaltung regionaler Entwicklungen bündeln.<sup>3</sup> Die regionale Politik stellt vor diesem Hintergrund einen zentralen Akteur dar, dem es obliegt, die Planungsprozesse zu steuern und die Beteiligungen der Akteure bzw. der Bürgerinnen und Bürger zu sichern. In vielen Fällen ist es die Kommune, die für eine solche Funktion der Koordinierung und Steuerung prädestiniert ist. Erstens

ist die Kommune eine anerkannte Akteurin, deren Verantwortung für die Gestaltung der lokalen Lebensverhältnisse niemand bestreiten wird. Zweitens laufen in der Kommune die Zuständigkeiten für unterschiedliche Politikfelder zusammen.

Die Steuerung des Übergangsmagements ist also grundsätzlich eine regionalpolitische Angelegenheit, was jedoch nicht automatisch gleichzusetzen ist mit der kommunalen Verwaltung jeglicher Maßnahmen im Übergangsmangement. Hier sind mehrere Organisationsformen denkbar, je nachdem welche Akteure in den Regionen jeweils mit dem Thema beschäftigt sind. Grundsätzlich ist die Kommunalpolitik jedoch mitverantwortlich dafür, dass Übergangsmangement – d.h. das Management bzw. die Abstimmung der einzelnen Unterstützungsangebote – existiert und entsprechend dem politischen Willen der Region ausgeführt wird. In jedem Fall muss es in der Region eine Instanz geben, welche die Frage der Koordinierung von Maßnahmen und Projekten zur Unterstützung der Menschen in Übergängen im Blick behält und allgemein anerkanntermaßen die Verantwortung und Möglichkeit zur Einflussnahme hat. Ohne eine solche Stelle können die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen nicht in eine systematische, transparente Gesamtstruktur gebracht werden, die auf den regionalen Bedarf abgestimmt ist, die die Lücken im Angebot schließt und Parallelstrukturen in der Förderlandschaft abbaut. Gleichzeitig bedeutet die Fokussierung der Region als eigentliche Ebene des Übergangsmagements keine Entlastung anderer politischer Ebenen. Auf Landes- und Bundesebene besteht nach wie vor die Aufgabe, eine politische Gesamtstrategie zur Gestaltung von Übergängen und zum Ausbau einer unterstützenden Infrastruktur zu verfolgen. Übergangsmangement kann und muss solche Infrastrukturen in den Regionen gestalten, dabei ist es aber immer auch auf abgestimmte Förderstrategien und politische Rahmensetzungen angewiesen.

Um wirksam zu sein, muss sich Übergangsmangement an den Entwicklungsprozessen der Region orientieren und auch auf diese Weise regional verankert werden. Auf der Ebene der Region treten die heutigen Übergangsproblematiken am deutlichsten zu Tage, und auf dieser Ebene kommen auch

3 Fürst 2002

die verschiedenen Maßnahmen und Programme, Zuständigkeiten und Trägerschaften zusammen. Aus diesem Grund müssen Bedarf, Beteiligung und Vernetzung von der Region her definiert und organisiert werden. Die Region ist die zivilgesellschaftliche Gestaltungsebene von Übergangsmanagement, das von den Bürgerinnen und Bürgern der Region getragen und mitgestaltet wird. Da Übergänge oftmals nicht mehr einzelinstitutionell gewährleistet werden können und Übergangsmanagement demnach nicht mehr einzelinstitutionell zu verorten ist, muss es in die regionalen Entwicklungslinien eingebunden werden. Dabei ist zu bestimmen und auszuhandeln, welche Angebote nötig sind, um dem Bedarf in der Region gerecht zu werden.

### **Handlungsebene 2: Angebotsübergreifende Übergangsgestaltung**

Die bisherige Situation im Bereich der Übergänge ist in vielen Regionen einerseits von großer Unübersichtlichkeit der Aktivitäten und andererseits von lückenhaften Angeboten geprägt. So zeigen sich in der Praxis viele noch ungelöste Fragen in Übergangsfeldern. Beispielsweise ist zu klären, inwieweit bestimmte Beratungsstellen, Angebote zur Sprachförderung oder Projekte zur Berufsberatung in der Region nötig sind, um den Bedarf zu decken und wo diese ggf. anzusiedeln sind. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, ob die einzelnen Angebote untereinander konkurrieren oder sich in ihrer Wirkung gegenseitig verstärken. Wie die Erfahrungen aus den „Lernenden Regionen“ belegen, gelingt die Klärung derartiger Fragen dann, wenn die Träger von Angeboten und Projekten dazu von einer koordinierenden und moderierenden Instanz angeleitet werden. Ohne eine solche Instanz, welche die bestehenden Strukturen in ihrer Gesamtheit in den Blick nimmt, Erfahrungen aus verschiedenen Feldern bündelt und auch für andere Bereiche nutzbar macht, lässt sich ein kohärentes Übergangsmanagement nicht erfolgreich etablieren. Mittels einer übergeordneten Koordination können verschiedene Akteure zusammengebracht werden, kann für eine bessere Abstimmung unter den Akteuren sowie für eine bessere Transparenz der unterschiedlichen Aktivitäten gesorgt werden. Hierzu gehört auch, die dringlichsten Handlungsfelder und Zielgruppen in der Region zu identifizieren, gemeinsame Ziele zu etablieren und darauf hinzuwirken, Konflikte zwischen den Akteuren in der Region zu lösen.

Die Etablierung übergeordneter Koordinationsprozesse ist allerdings voraussetzungsreich. Ziel einer Zusammenarbeit von Organisationen im Sinne eines gelungenen Übergangsmanagements sollte es sein, eine soziale Infrastruktur zu schaffen, die den Menschen bei der Bewältigung von Übergängen eine wirksame Unterstützung bietet. Dafür ist es aus Sicht der Adressaten wichtig, dass Unterstützungsinstrumente und Angebote über die Institutionen hinweg nahtlos und sinnvoll ineinander greifen und sich gegenseitig ergänzen und verstärken. Gleichzeitig haben die einzelnen Anbieter zunächst vorrangig ein Interesse daran, dass ihre eigenen Instrumente und Angebote in der Region zum Einsatz kommen. Das regionale Übergangsmanagement muss daher auch auf einen Interessenausgleich zwischen den Anbietern hinwirken.

Gleichzeitig müssen die Anbieter selbst veränderungsbereit sein. So erfordert ein abgestimmtes Zusammenspiel der verschiedenen Unterstützungsinstrumente und Angebote nicht nur die wechselseitige Kenntnis und den Austausch der Anbieter, sondern auch die inhaltliche Abstimmung der unterschiedlichen Arbeits-, Lebens- und Bildungsorte. Damit stellt die angebotsübergreifende Koordination hohe Anforderungen an die regionalen Anbieter und erfordert nicht zuletzt auch eine Veränderung des Selbstverständnisses der Institutionen bzw. Organisationen hin zu unternehmerischem Denken bzw. „Unternehmergeist“ (etwa in der Sozialwirtschaft) und zu erhöhter Flexibilität, um auf wechselnde Anforderungen und Bedarfe reagieren zu können.

Wie auf der Ebene der Region insgesamt kann die Kommune auch bei den einzelnen Übergängen eine wichtige Koordinierungsfunktion übernehmen, wobei sie im Sinne des Subsidiaritätsprinzips einer solchen Verantwortung nur dann selbst nachzukommen hat, wenn dies nicht ausreichend von anderen Akteuren gewährleistet wird. Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen in den Regionen ist es für einen breitflächigen Aufbau von Übergangsmanagement grundsätzlich nicht sinnvoll, die Koordinierungsaufgabe generell nur einem Akteur zuzuschreiben. Denkbar wäre auch die Etablierung einer Koordinierungsstruktur auf überregionaler Ebene, die in den Regionen präsent ist und die die jeweils dort tätigen Akteure und Netzwerke einbezieht. In jedem Fall bedarf es für eine wirksame Koordination verbindlicher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sowie verbindlicher Entscheidungen. Grundlage hierfür

kann ein Gesamtkonzept zum jeweiligen Übergang sein, bei dessen Erstellung alle wesentlichen Akteure einbezogen werden. Das Gesamtkonzept sollte auf einem gemeinsamen Verständnis der Herausforderungen im Übergang basieren und gemeinsame Zielsetzungen beinhalten. Zudem sollte der weitere Entwicklungsbedarf in dem Konzept benannt und die Arbeit im Rahmen des Konzepts von allen Akteuren verbindlich vereinbart werden.

### **Handlungsebene 3: Angebotsentwicklung und -erbringung**

Nicht nur die Gesamtstruktur, sondern auch die einzelnen Instrumente und Angebote unterliegen einer ständigen Weiterentwicklung, je nach den zu lösenden Aufgabenstellungen und dem regionalen Bedarf bzw. den Bedürfnissen der Menschen. Bei der Arbeit vor Ort geht es insbesondere darum, die Instrumente und Angebote bekannt zu machen, Zielgruppen mit Unterstützungsbedarf zu identifizieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Dienstleistungen den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger (z. B. nach „sinnstiftenden Tätigkeiten“ oder einem „sinnvollen Leben“, nach „Auskommen und Unabhängigkeit“ oder „sozialen Beziehungen“) entsprechen. Mitunter kann zu diesem Zweck auch bei der Erbringung einzelner Angebote und dem Einsatz von unterstützenden Instrumenten ein Zusammenwirken mehrerer Träger sinnvoll sein, weil so beispielsweise der Zugang zu den Adressaten erst ermöglicht wird oder verschiedene Zielgruppen zusammengebracht werden können, sodass gegenseitige Lern- oder Unterstützungsprozesse eingeleitet werden. Im Ergebnis müssen die Instrumente und Angebote in zweierlei Hinsicht „anschlussfähig“ sein. Erstens müssen sie an die Erfahrungen des Individuums anschließen und für dessen weitere Lebens- und Bildungsplanung sinnstiftend und verwertbar sein. Zweitens müssen die Inhalte und die Abfolge der Angebote so ausgestaltet sein, dass sie sinnvoll ineinander greifen und sich gegenseitig ergänzen und verstärken.

## **2.2 Handlungsanforderungen**

Bei der Umsetzung eines zielgruppenorientierten Übergangsmanagements stellen sich eine Reihe von Anforderungen, die grundsätzlich auf allen drei Ebenen, wenngleich in unterschiedlichem Maße, zu beachten sind. Um das Management von Übergängen auf regionaler Ebene nachzuvollziehen, ist in

dem Leitvorhaben „Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement“ im Rahmen des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ ein Referenzmodell für das Regionale Übergangsmanagement entwickelt worden.<sup>4</sup> Dieses Modell dient der Orientierung bei der Ausgestaltung einer Infrastruktur, welche Menschen in ihren verschiedenen Übergangssituationen durch Angebote wie Beratung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung unterstützt. Da die Regionen in Bezug auf Bedarf, Rahmenbedingungen und Ausgangssituation sehr unterschiedlich sind, konzentriert sich das Modell auf grundlegende Anforderungen an ein regionales Übergangsmanagement. Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung hat sich an den jeweiligen Voraussetzungen und Bedingungen vor Ort auszurichten. Neben einem übergeordneten Schnittstellenmanagement und der (Weiter-)Entwicklung von Instrumentarien und Angeboten auf der operativen Ebene benennt das Referenzmodell als wichtigste Handlungsbereiche für regionales Übergangsmanagement die folgenden:

1. Vernetzung,
2. Beteiligung,
3. Bedarfsanalyse/Bestandsaufnahme,
4. Bildungsmarketing,
5. Qualitätssicherung,
6. Finanzierung.

### **2.2.1 Vernetzung**

Als Organisations- und Umsetzungsform für regionales Übergangsmanagement bietet sich grundsätzlich die Form eines Netzwerks an. Die Bedarfe, die durch die verschiedenen Unterstützungsangebote aufgegriffen werden, liegen meist „quer“ zu den Zuständigkeitsstrukturen und zu den Bildungsinstitutionen. Sie entstehen entlang der Biographien der Bürgerinnen und Bürger, die immer weniger entlang der institutionellen Bildungspfade verlaufen. Um die verschiedenen Angebote dennoch zu einer Infrastruktur zu gestalten, die dem Bedarf entspricht, müssen die verschiedenen Angebote integriert, aufeinander bezogen und das „Angebotsportfolio“ einer Region transparent gemacht werden. Dies erfordert eine Auseinandersetzung um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Thema Übergangsmanagement mit dem Ziel, die Integration unterschiedlicher Aktivitäten voran-

<sup>4</sup> Vgl. Muche/Noack/Oehme 2008

zutreiben und zu erreichen, dass die Angebote einzelner Träger und Akteure untereinander vernetzt und im Rahmen einer Gesamtstruktur aufeinander abgestimmt sind. Vernetzung bezieht sich zunächst auf verschiedene Übergänge, in denen eine Koordinierung und Ausgestaltung nötig ist. In einem weiteren Schritt kann es um die Abstimmung der Angebote in der Gesamtperspektive der verschiedenen Lebensalter gehen. Hier wäre zu prüfen, inwieweit es möglich ist, die bislang weitgehend getrennt voneinander agierenden Bereiche Kindheit, junges Erwachsenen- und Erwachsenenalter sowie die Übergänge im Alter stärker miteinander zu verbinden. Durch die Vernetzung können verschiedene Akteure zusammengebracht und für eine bessere Abstimmung unter den Akteuren sowie für eine größere Transparenz bezüglich der unterschiedlichen Aktivitäten gesorgt werden.

In Anbetracht der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Regionen kann es keine als idealtypisch anzustrebende Organisationsform geben, vielmehr sind Strukturen immer unter Einbezug der Gegebenheiten vor Ort und der regionalen Besonderheiten zu entwickeln. Insbesondere gilt es, bestehende Strukturen zu berücksichtigen und besonders engagierte Akteure und Schlüsselpersonen einzubinden. Die Zusammenarbeit im Netzwerk basiert dabei auf Vertrauen und Freiwilligkeit. Die Steuerung des Netzwerks sollte sich daher auf die Vorgabe von Leitlinien bzw. Zielvorgaben konzentrieren. Die Verantwortung für die Steuerung des Netzwerks einerseits und die Durchführung des Übergangsmanagement andererseits können getrennt werden.

Eine Steuerung durch einen öffentlichen (beispielsweise kommunalen) Träger darf die Durchführung bzw. Umsetzung durch freie Träger nicht ausschließen bzw. sollte sie explizit einschließen. Aus dem Regionalmanagement sind seit längerem verschiedene Modelle bzw. Ansätze bekannt, wie eine Institutionalisierung von „regional Wichtigem“ erfolgen kann, etwa über Regionalkonferenzen, regionale Entwicklungsagenturen oder Regionalforen<sup>5</sup>. Auch aus anderen Zusammenhängen gibt es für die Institutionalisierung von regionalem Übergangsmanagement nutzbare Vorlagen und Erkenntnisse zu konkreten Steuerungselementen, wie Lenkungsausschüsse, Koordinationsgremien, regionale Steuerungsgruppen, Beiratsmodelle usw. Wesentlich erscheint vor allem, dass ge-

meinsam getragene Steuerungsstrukturen des Übergangsmanagements in der Region etabliert werden, die den Potenzialen und Ressourcen einer Region bzw. den Bürgerinnen und Bürgern einer Region gerecht werden.

### 2.2.2 Beteiligung

Soll das regionale Übergangsmanagement eine Infrastruktur gestalten, die den biographischen Übergängen der Bürgerinnen und Bürger und deren Bedürfnissen darin gerecht wird, so muss es die Bürgerinnen und Bürger an der Gestaltung dieser Infrastruktur beteiligen. Erst auf diese Weise können diese tatsächlich aktiv „in eigener Sache“ werden und sich in den Unterstützungsangeboten „wiederfinden“. Erst über die Möglichkeiten der Beteiligung kann Übergangsmanagement Diskrepanzen zwischen den institutionellen Vermittlungslogiken und den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger abbauen, können die Konflikte zwischen der Bürgerperspektive und den verschiedenen Bildungsinstitutionen, Trägern und Verwaltungen bearbeitet werden. Umgekehrt wird die aktive Beteiligung bei der Gestaltung von Übergängen erst dann in einer Region etabliert, wenn diese Beteiligung ein grundlegender Bestandteil des Funktionierens des Übergangsmanagements in der Region wird.

Aus dieser Bedeutung einer aktiven Beteiligung folgt für die Netzwerkarbeit, dass der Gestaltungsprozess für alle Interessierten offen bleiben sollte. Das heißt zum einen, dass die Ergebnisse nicht klar vorbestimmt bzw. definiert sein können, zum anderen sollten neue Beteiligungen und Formen der Zusammenarbeit möglich sein und immer wieder neue Felder und Bereiche einbezogen werden. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Beteiligung mit Konflikten verbunden sein kann. Bei Übergangsmanagement stehen beispielsweise häufig die Angebotsträger in einem Spannungsverhältnis zu einander, da sie um Fördergelder und Nachfrager konkurrieren. Zudem stimmen auch die Interessen von Trägern und Zielgruppen nicht zwangsläufig überein, sodass auch hier Ausgleich und Moderation erforderlich sein können. Schließlich können sich Friktionen bzw. Widersprüchlichkeiten zwischen den verschiedenen politischen und administrativen Akteuren (Bund und Länder; Bildungsmit-

<sup>5</sup> Fürst 1998

nisterium und Arbeits- oder Jugendministerium; Schulbehörde und Jugendamt usw.) ergeben, die auf der regionalen Ebene „zusammentreffen“ und dementsprechend zu überbrücken oder auszugleichen sind.

### 2.2.3 Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme

Übergangsmanagement soll den Bürgerinnen und Bürgern in Übergangssituationen biographisch „passende“ Angebote zur Unterstützung, Bildung und Beratung zugänglich machen. Dies setzt voraus, dass sich die Angebote am Bedarf in der Region sowie an den Bedürfnissen der Menschen orientieren. Eine entscheidende Grundlage für das Übergangsmanagement bildet daher eine systematische und beteiligungsoffene Ermittlung des Bedarfs, sodass keine Problemlagen bzw. Zielgruppen unberücksichtigt bleiben, etwa weil sie gerade nicht in der Aufmerksamkeit der medialen Öffentlichkeit stehen oder statistisch nicht erfasst werden. Bisher werden in Ansätzen des Übergangsmanagements Bedarfe selten systematisch und umfassend erhoben. Vielmehr herrschen zwei Hauptstränge der Bedarfsermittlung vor: Zum einen leiten Akteure, die sich aktiv im Übergangsmanagement engagieren (vor allem Träger von Bildungs- und Beratungsangeboten), Bedarfe aus den Erfahrungen ab, die sie in ihrer täglichen Arbeit sammeln, und führen zum Teil auch eigene (Teil-)Erhebungen durch. Zum anderen bringen weitere Akteure mit Bezug zum jeweiligen Übergang (zum Beispiel Arbeitsagenturen, Behörden) ihrerseits Bedarfsbekundungen und -einschätzungen ein. Grundsätzlich kann der Bedarf aber nicht einfach von wenigen zentralen Einrichtungen bzw. Personen aus deren institutioneller Perspektive und Logik heraus definiert werden. Vielmehr müssen eine systematische Bedarfsanalyse und eine Bestandsaufnahme des Angebots erfolgen.

Die Bedarfsanalyse umfasst den Prozess und die Verfahren zur Erhebung des Bedarfs an Unterstützungsangeboten in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Dabei rücken zunächst die individuellen und gruppenspezifischen Wünsche und Interessen der Bürgerinnen und Bürger, aber auch der Fachkräfte nachfragenden Wirtschaft, der Jugend- und Sozialpolitik in den Blickpunkt. Im weiteren Verlauf werden die Bedürfnisse dann in eine fachliche bzw. fachpolitische Dimension übersetzt. Gegenstück zur Bedarfsanalyse ist die Erhebung des Bestandes

an Angeboten und Dienstleistungen im Bereich der Hilfen bei Übergängen. Aufgrund parallel verlaufender Angebotsentwicklungen, ungeklärter Zuständigkeiten, mangelnder Absprache und Koordinierung besteht häufig kein systematischer Überblick über Art und Umfang von Angeboten vor Ort. Hinzu kommt, dass es eine Reihe von Angeboten gibt, die bei Übergängen unterstützen, ohne dass dies ausdrücklich als Zielsetzung formuliert wird. Bei der Bestandsaufnahme ist sowohl die Quantität als auch die Qualität der Angebote zu ermitteln. Im Anschluss an Bedarfsanalyse und Bestandsaufnahme erfolgt ein Abgleich der Ergebnisse beider Erhebungen, um Angebote abzustimmen, miteinander zu verzahnen sowie neu- und weiterzuentwickeln. Zielsetzung hierbei ist, die Bildungsangebote den Bedarfen der Bevölkerung anzupassen und entsprechend ein Schnittstellenmanagement umzusetzen. In diesem Zusammenhang sind neben den Erkenntnissen zu den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger und dem Bestand an Angeboten auch weitere Aspekte in den Abwägungsprozess einzu beziehen, so zum Beispiel das Wissen von Akteuren bzw. Praktikerinnen und Praktikern einer Region, Erkenntnisse aus Fachdiskussionen und theoretischen Diskursen.

### 2.2.4 Bildungsmarketing

Das Bildungsmarketing im Übergangsmanagement umfasst die Kommunikationsprozesse, durch die Übergangsmanagement bekannt wird und über die nötige Beteiligungen hergestellt werden. Zu diesem Zweck ist ein durchdachtes und in sich geschlossenes Informations- und Marketingkonzept einschließlich des Aufbaus einer „Kommunikationsinfrastruktur“ im Rahmen des regionalen Übergangsmanagements notwendig. Hierzu zählen die Sensibilisierung der verschiedenen Zielgruppen für das Thema und das Einbinden von Entscheidungsträgerinnen sowie regionalen Schlüsselpersonen. Zum Bildungsmarketing gehört ebenso die Kommunikation bzw. das „Sichtbarmachen“ von positiven Effekten und des Nutzens bestimmter Aktivitäten für Region und Zielgruppen.

Bildungsmarketing und Bedarfsweckung sind angesichts häufig bestehender Informationsdefizite auf allen Seiten und wenig transparenter Strukturen in den Regionen erforderlich, etwa wenn es darum geht, Übergangswege oder neue Lernmöglichkeiten aufzuzeigen oder Transparenz über Beratungs-

und Unterstützungsleistungen herzustellen. So können Marketinginstrumente und -strategien bis hin zu Veranstaltungen wie Lernfesten einiges tun, um erste Informationen zu liefern und Interesse zu wecken, neue Zielgruppen anzusprechen oder Kooperationen zwischen Trägern anzustoßen.

Bei der Sensibilisierung für Möglichkeiten und Chancen im Rahmen von Übergangsprozessen gilt es allerdings häufig, zunächst noch einen Schritt zurückzugehen und eine Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen einzuleiten. So sollte ein Bewusstsein für die persönliche Rolle und die eigenen Stärken sowie für die Herausforderungen des Übergangs geschaffen werden. Auf diese Weise kann ein Bedürfnis nach Unterstützung entstehen und präzisiert werden. Damit verbunden ist aber immer auch die Verantwortung zur Vermittlung realistischer Chancen und tatsächlich erreichbarer Ziele. Dabei gilt es, die Übergänge offen zu halten und sie nicht ausschließlich von ihrem Ende her, etwa der erfolgreichen Einmündung in den Arbeitsmarkt und der gelungenen „Verwertung“ dessen, was man im Übergang gelernt hat, zu bewerten. Schon weil nicht zu gewährleisten ist, dass solche Ziele erreicht werden, müssen Marketing und Bedarfsweckung auch auf subjektiv sinnvolle Tätigkeiten ausgerichtet werden, also Tätigkeiten, die unabhängig von der konkreten Verwertung einen Nutzen für das Individuum stiften. Dies heißt auch, Phasen des Ausprobierens, „Umentscheidungen“ und Neuorientierungen zuzulassen. Für diese Grundsätze müssen u. a. die Institutionen, die in den verschiedenen Übergängen agieren, sensibilisiert werden.

### 2.2.5 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung umfasst die fortlaufende Kontrolle und Sicherung der Qualität der einzelnen Unterstützungsangebote ebenso wie die des Übergangsmanagements im Ganzen. Zwar wirken auch andere Aktivitäten im Rahmen regionalen Übergangsmanagements darauf hin, die Qualität zu gewährleisten, etwa wenn die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger untersucht oder gemeinsame Ziele des Übergangsmanagements in der Region entwickelt werden. Dennoch bedarf es eines übergreifenden Sicherungssystems, um die Qualität in der Region systematisch und nach einem gemeinsamen Qualitätsverständnis zu gewährleisten und weiterzuentwickeln. Qualitätssicherung

umfasst im Wesentlichen zwei Grundprozesse: Die Entwicklung gemeinsam getragener Qualitätskriterien und -standards einschließlich ihrer Berücksichtigung und Umsetzung im täglichen Handeln sowie Verfahren und Methoden der laufenden Reflexion des „Qualitätsstandes“. Häufiges Problem in den Regionen ist, dass die einzelnen Akteure ein sehr unterschiedliches Qualitätsverständnis haben. Mit der gemeinsamen Entwicklung von Zielen und damit verbundenen Qualitätskriterien lassen sich inhaltliche Vorstellungen etablieren, an denen sich die regionale Angebotslandschaft ausrichten kann<sup>6</sup>. Auch hierbei sind die besonderen Gegebenheiten und Problemlagen der jeweiligen Region einzubeziehen.

Als Einstieg ist die Initiierung einer ersten unverbindlichen Qualitätsdiskussion in der Region zu empfehlen.<sup>7</sup> Diese kann erste Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Wünsche erkennbar machen. Zudem dient sie der Information und Motivation der potenziellen Beteiligten. Um zu einer systematischen Qualitätsentwicklung zu gelangen, sollten zunächst die Bereiche festgelegt werden, in denen eine Qualitätsentwicklung erfolgen soll, und anschließend Qualitätskriterien bzw. Qualitätsstandards sowie Verfahren zur Überprüfung der Qualität erarbeitet und vereinbart werden.

Als grundlegende Unterscheidung von Qualitätsdimensionen bietet sich die „klassische“ Unterteilung des amerikanischen Qualitätsforschers Donabedian<sup>8</sup> in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität an. Strukturqualität von Dienstleistungen meint die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, also etwa die Organisationsformen von Zusammenschlüssen, das Ausbildungsniveau von Akteuren oder Ressourcenverfügbarkeit. Prozessqualität bezieht sich auf konkretes Handeln im Verlauf. Ergebnisqualität fragt nach dem Grad der Zielerreichung bzw. den Ergebnissen der Zusammenarbeit. Instrumente für die Qualitätssicherung sind beispielsweise Befragungen von Bildungsakteuren oder Bürgerinnen und Bürgern der Region, Netzwerkanalysen bis hin zu Kennzahlensystemen wie die Balanced Score Card. All diese Instrumente dienen dazu, Strukturen, Prozesse und

6 Lempp/Raithelhuber 2008, S. 280 ff.

7 Beschreibungen im Folgenden in Anlehnung an Meinhold 1998, S. 16-56

8 ebd., S. 26 ff.

Ergebnisse beurteil- und vergleichbar zu machen. Die Qualitätssicherung im Übergangsmanagement kann sowohl von externer Seite oder intern im Sinne einer Selbstevaluation, etwa auf der Ebene einer Steuerungsgruppe, durchgeführt werden.

Untrennbar mit der Sicherung und Entwicklung von Qualität in der regionalen Angebotsstruktur verbunden sind Prozesse der Professionalisierung von Übergangsmanagement. Unter Professionalisierung von Übergangsmanagement kann eine fachliche und methodische Weiterentwicklung des Übergangsmanagements verstanden werden. Diese Entwicklung besteht aus vielen kleinen Bausteinen, die in der Summe zu einer Professionalisierung beitragen. Hierzu zählen u. a. die Verständigung über fachliche und persönliche Qualifikationsanforderungen an Akteure von regionalem Übergangsmanagement (ausformuliert etwa in einem Professionsprofil einer „Übergangsmanagerin“/ eines „Übergangsmanagers“) oder bestimmte Wissensstandards und Verfahrensstandards. Professionalisierung ist eng verbunden mit kommunikativen Prozessen in der Region und der Etablierung eines gemeinsamen Professionsverständnisses. Ein weiteres Element kann die Etablierung regionaler Fachkonferenzen zum Übergangsmanagement sein.

### 2.2.6 Finanzierung

Eine Mindestanforderung für die dauerhafte Etablierung von regionalem Übergangsmanagement ist in einer verlässlichen Finanzierungsgrundlage zu sehen. Mit einer Grundfinanzierung ergibt sich auch die notwendige Sicherheit für eine längerfristige Planung. Unabhängig von der politischen Umsetzung einer Regelfinanzierung wird Übergangsmanagement wohl immer auf einen Finanzierungsmix zurückgreifen müssen. Hier lassen sich verschiedene Finanzierungsmodelle entwickeln, die je nach regionalen Gegebenheiten in unterschiedlichen Kombinationen Anwendung finden können.

Wichtig ist, dass die Finanzierung des Übergangsmanagements schon bei der Konzeption berücksichtigt wird. So kann beispielsweise die nachhaltige Finanzierung durch eine Anbindung an regionale oder überregionale Strukturen der öffentlichen Hand gesichert werden. Darüber hinaus sollten Förderstrukturen (Verein, Stiftung oder ähnliche), die sich um zusätzliche Ressourcen

bemühen, und strukturelle Voraussetzungen zum Umgang mit Unternehmen (Sponsoring) geschaffen werden. Innerhalb der kommunalen Verwaltung sollten zudem die Ressourcen zur Förderung von Übergangsmanagement gebündelt werden.

## II. Übergangsmangement für die verschiedenen Übergänge – Einleitung

Nachdem im vorangegangenen ersten Teil der Handreichung grundlegende Informationen zum Themenfeld regionales Übergangsmangement gegeben und die verschiedenen Handlungsebenen, die ein systematisches Übergangsmangement berücksichtigen sollte, skizziert wurden, werden im zweiten Teil vier spezielle Übergänge der Lernbiographie vertieft dargestellt und konkrete Handlungsoptionen eines regionalen Übergangsmagements aufgezeigt. Die in diesem Kapitel vertieft bearbeiteten Übergänge erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellen jene Auswahl dar, die schwerpunktmäßig im Rahmen des Leitvorhabens „Zielgruppenorientiertes Übergangsmangement“ des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ bearbeitet wurden. Konkret handelt es sich um die Übergänge an folgenden Schnittstellen:

1. Kindergarten – Grundschule,
2. Schule – Erwerbsleben,
3. Wiedereinstieg in das Erwerbsleben,
4. Erwerbsleben – Nacherwerbsleben.

Darüber hinaus wären als Bezugspunkt eines regionalen Übergangsmagements auch weitere Übergänge denkbar – wie beispielsweise der Übergang von der Grundschule in eine weiterführende Schule –, die jedoch im Rahmen des Programms nicht thematisiert und in dieser Handreichung deshalb nicht aufgeführt werden. Jedoch können die im Folgenden skizzierten Handlungsoptionen sowie Praxisbeispiele und konkreten Angebote auch als Anregung für die Gestaltung anderer Übergänge genutzt werden, wobei jeweils die spezifischen Problemlagen, Zielgruppen und Akteure zu berücksichtigen sind.

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten zentralen Handlungsebenen eines regionalen Übergangsmagements bilden die Ausgangslage für die vertiefte Darstellung der vier genannten Übergänge. Zunächst wird auf einer ersten Ebene geklärt, welche Bedeutung der spezifische Übergang bzw. dessen Gestaltung für die Region hat und wo sich gegebenenfalls Bezugspunkte zur Einbettung in eine regionale Entwicklungsstrategie bieten. Anschließend wird auf einer zweiten Ebene gefragt, wie eine systematische angebotsübergreifende Abstimmung sichergestellt werden kann.

Dies beinhaltet, dass die Akteure in der Region, d. h. Anbieter, Adressaten und Beteiligte, benannt werden und geklärt wird, was bei deren Zusammenspiel hinsichtlich eines bedarfsdeckenden Gesamtangebots an Unterstützungsleistungen zu beachten ist. Die dritte Ebene wendet sich dann der Dienstleistung zu und stellt konkrete Instrumente und Angebote vor, die beim jeweiligen Übergang zum Einsatz kommen können, um eine bedarfsdeckende Unterstützung sicherzustellen.

Die Darstellung der vier Übergänge wird jeweils mit konkreten Beispielen aus den „Lernenden Regionen“ angereichert, die durch Textkästen hervorgehoben sind. Die Beispiele greifen gezielt Aspekte der drei Ebenen auf, wobei nicht für jeden Übergang Beispiele auf allen Ebenen genannt werden können. Insgesamt ergibt sich über die verschiedenen Übergänge hinweg jedoch eine Vielfalt von Beispielen, die sowohl praktische Hinweise für die vier betrachteten Übergänge als auch für die drei zentralen Handlungsebenen eines regionalen Übergangsmagements liefern.

## II. 1 Übergangsmangement für den Übergang von der Kita in die Grundschule

In den letzten Jahren wurden die positiven Effekte frühkindlicher Bildung und Förderung auch in Deutschland vermehrt diskutiert und durch den Ausbau von Einrichtungen frühkindlicher Bildung gezielt gefördert. Es besteht Einigkeit darüber, dass in den wichtigen ersten Lebensjahren die Grundlagen für Lern- und Entdeckerfreude sowie Sprachkompetenz gelegt werden, welchen eine wichtige Rolle für den gesamten Bildungs- und Lebensverlauf der Kinder zukommt. Die frühe Kindheit ist damit entscheidend für die spätere Entwicklung, und Fehlentwicklungen in den ersten Jahren sind im Erwachsenenalter oft kaum noch umzukehren. Besonders die Unterstützung der Kinder beim Spracherwerb als Schlüsselkompetenz für die weitere Laufbahn im Bildungssystem sowie in der Gesellschaft wird aktuell nicht mehr nur als Aufgabe der Grundschulen, sondern verstärkt auch bereits der Kindertageseinrichtungen wahrgenommen. Eine möglichst früh ansetzende, gezielte Förderung, wie sie in Kindertageseinrichtungen und Grundschulen erbracht wird, kann dazu beitragen individuelle Startschwierigkeiten und daran geknüpfte Benachteiligungen im weiteren Bildungsverlauf auszugleichen. Es gilt deshalb, positive Effekte dieser frühen Förderung am Übergang zwischen Kindergarten und Grundschule zu erhalten, daran anzuknüpfen und Reibungsverluste beim Übergang zwischen den Institutionen zu verhindern.

Gerade dem Übergang Kindergarten – Grundschule wird vor diesem Hintergrund in der Debatte um Lebenslanges Lernen im Allgemeinen und um die Entwicklung eines entsprechend unterstützenden Übergangsmagements im Besonderen eine wachsende Bedeutung beigemessen, da davon auszugehen ist, dass dieser erste Übergang zwischen zwei Bildungsinstitutionen weitere Lernprozesse entscheidend beeinflusst. Vor diesem Hintergrund kann der Übergang Kindergarten – Grundschule als bedeutsamer Entwicklungsabschnitt für die Kinder und deren Familien sowie als erste und maßgebliche Hürde für die Bewältigung der Herausforderungen eines Lebenslangen Lernens bewertet werden. Dabei geht es nicht nur um den Übergang im engeren Sinne, also um den punktuellen Prozess der „Einschulung“, sondern darüber hinaus insgesamt um die Konzepte, die den Bildungsprozess eines Kindes über die Institutionen hinweg bis zum Alter von etwa zehn Jahren strukturieren.

Nicht nur in Deutschland, sondern auch international besteht Einigkeit darüber, dass dieser Übergang vom Kindergarten in die Schule nicht selten sehr abrupt verläuft und den unterschiedlichen individuellen Entwicklungs- und Lernständen der Kinder oftmals nicht gerecht wird. So ist gerade dieser Übergang gekennzeichnet durch eine strukturelle Trennung der beiden beteiligten Bildungsinstitutionen, die unterschiedlichen pädagogischen Konzepten folgen. Übergangsmangement bedeutet daher beim Übergang vom Kindergarten in die Grundschule, frühe Bildungsbrüche zu vermeiden, indem an den langjährig gewachsenen institutionellen Strukturen angesetzt wird. Diese sind gekennzeichnet durch scharfe strukturelle, institutionelle und mentale Trennungen zwischen Elementar- und Primarbereich. Um das Übergangsproblem Kindergarten – Grundschule gemeinsam zu lösen, sind daher Strukturen zu schaffen, die eine wechselseitige Auseinandersetzung mit den Bildungszielen und pädagogischen Praktiken in Kindergarten und Grundschule beinhalten und so eine bessere Anschlussfähigkeit zwischen beiden Einrichtungen für die Kinder ermöglichen.

### 1.1 Regionale Bezugspunkte

Die Gestaltung des Übergangs Kindergarten – Grundschule hat eine hohe pädagogische Bedeutung, denn eine kohärente, aufeinander aufbauende Bildung und Förderung im frühen Kindesalter gilt als „Weichensteller“ für den weiteren Bildungsverlauf. Gelingt dies am Übergang von Kindergarten und Grundschule, so lassen sich positive Effekte hinsichtlich der weiteren Schul- und Bildungslaufbahn der Kinder erwarten. Dies trifft verstärkt auf Kinder aus sozial benachteiligten Gruppen sowie Kinder mit Migrationshintergrund zu. Die OECD<sup>9</sup> verweist in einer Sonderauswertung der PISA-Studie unter dem Schwerpunkt der Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund auf die Bedeutung einer möglichst frühen, kontinuierlichen, systematischen und über die Institutionen hinweg angelegten Sprachförderung für den Schulerfolg. Die weiteren Bildungs- und Lebenschancen, unter anderem die Wahrscheinlichkeit, einen Bildungsabschluss zu erlangen, und damit die Aussicht auf ein Erwerbseinkommen,

stehen laut Unicef<sup>10</sup> in engem Zusammenhang mit einer kohärenten frühen Förderung, die am Übergang vom Kindergarten in die Schule eben nicht abbricht. Einen erfolgreichen Übergang in diesen frühen Jahren zu gewährleisten, hat daher auch für die Regionen eine große Bedeutung. So lassen sich damit nicht zuletzt Folgekosten in den Bereichen Schule sowie Jugend- und Sozialhilfe vermeiden. Eine höhere Erwerbsbeteiligung in der Zukunft lässt zudem langfristig positive Einkommenseffekte und damit ein steigendes Steuer- und Beitragsaufkommen der Sozialversicherungen erhoffen. Die Gestaltung des Übergangs vom Kindergarten in die Grundschule weist damit deutliche Schnittstellen zur Kinder- und Jugendpolitik sowie zur Sozialpolitik einerseits, zu einer bildungsbasierten Regionalpolitik andererseits auf. In diesem Sinne sind Verknüpfungen herzustellen und das Zusammenwirken mit anderen Aktivitäten in der Region zu berücksichtigen.

## 1.2 Angebotsübergreifende Abstimmung

Am Übergang Kindergarten – Grundschule geht es nicht alleine um den Tag der Einschulung, der zweifelsohne ein zentrales Ereignis im Leben eines Kindes darstellt. Vielmehr geht es darum, im Rahmen eines längeren Prozesses Voraussetzungen für das Kind zu schaffen, damit es die mit dem Übergang verbundenen Veränderungen bewältigen kann. So sollte eine umfassende übergangsbezogene Bildungssteuerung auf regionaler Ebene das Ziel verfolgen, nicht nur den punktuellen Übergang, sondern eine kontinuierliche frühkindliche Bildungsbiographie zu unterstützen. Möchte man ein solch systematisches Übergangsmangement in der Region entwickeln, einführen und nachhaltig absichern, dann ist auch darauf zu achten, dass die potenziell beteiligten Akteure die Aktivitäten gemeinsam entwickeln, umsetzen und ihr Handeln aufeinander abstimmen.

Im Zusammenhang mit dem Übergang Kindergarten – Grundschule besteht die Aufgabe der Kommune bzw. einer Bildungsregion deshalb vornehmlich darin, durch Systematisierungs- und Steuerungsleistungen die soziale Infrastruktur – insbesondere der Bildungsinstitutionen Kindergarten und Grundschule – dahingehend zu formen, dass die Anforderungen für gelingende Übergänge flächendeckend und nachhaltig erfüllt werden. Die Gestaltung eines regionalen Übergangsmagements zwischen Kindergarten und Grundschule,

mit dem Ziel eine gute Grundlage für lebenslanges Lernen zu legen, geschieht jedoch vor dem Hintergrund erschwelter Bedingungen: Die Elementarbildung – zentral verankert in der Institution Kindergarten – und die Primarbildung – die der Institution Grundschule zugeordnet ist – sind in Deutschland in zwei höchst unterschiedliche Politikfelder, mit jeweils unterschiedlichen Aufgabendefinitionen, gesetzlichen Grundlagen sowie unterschiedlichen Entscheidungsträgern und Anbietern eingebunden, nämlich zum einen in den Bereich Jugendhilfe, zum anderen in die Schulpolitik.

In der Jugendhilfe, die die Institution Kindergarten maßgeblich prägt, herrscht mit der Verankerung des Subsidiaritätsprinzips eine starke zivilgesellschaftliche Tradition. Der staatliche Steuerungsanspruch in diesem Bereich beschränkte sich lange weitgehend auf die Festlegung von Mindeststandards zur Vermeidung von Kindeswohlgefährdung in Kindertageseinrichtungen und auf die finanzielle Förderung der Einrichtungen nach bestimmten Richtlinien. Hingegen nutzen die Länder ihre Zuständigkeit für die inhaltliche Gestaltung von Bildungskonzepten zu weiterreichenden Regelungen. In der Schule zeigt sich dies in Form von verbindlichen Festlegungen der Curricula, im Hinblick auf die Kindertageseinrichtungen in Form von je nach Land unterschiedlich detaillierten Bildungsleitlinien. Wenn Vorgaben für Schulen und Kindertageseinrichtungen unverbunden nebeneinander stehen oder sich sogar widersprechen, sehen sich die Handelnden auf regionaler Ebene, die ein zielgruppenspezifisches Übergangsmangement gestalten möchten, immer wieder mit der Aufgabe konfrontiert, Widersprüchlichkeiten zwischen diesen beiden Systemen ausgleichen zu müssen. Die Problematik, die sich für die Gestaltung eines kohärenten Übergangsmagements an der Schwelle zwischen Kindergarten und Grundschule aufgrund der Verortung der Institutionen in verschiedenen Politik- und Zuständigkeitsfeldern ergibt, findet in den einzelnen Bundesländern bereits Beachtung. Die Intensität, mit der sich die verschiedenen Bundesländer und Projekte mit dem Thema Übergang auseinandersetzen, ist dabei jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Die in allen Bundesländern verabschiedeten Bildungspläne oder -vereinbarungen für den Elementar- und Primarbereich bilden einen ersten Schritt für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen. So gibt es in einigen Ländern explizit

<sup>10</sup> 2008, S. 3

gemeinsame Bildungspläne für das Alter von der Geburt bis zum zehnten Lebensjahr (zum Beispiel in Hessen und Thüringen) oder einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für Kindergarten und Grundschule (wie zum Beispiel in Brandenburg). Teilweise findet sich eine explizite Bezugnahme auf die Vorbereitung des Übergangs, teilweise wird eher das eigenständige Bildungsverständnis des Elementarbereichs hervorgehoben. Zudem ist festzuhalten, dass in nahezu allen Schulgesetzen und Gesetzen für Kindertageseinrichtungen ausdrücklich auf die Notwendigkeit von Austausch und Kooperation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kindergärten und den Grundschullehrkräften hingewiesen wird.

Diese Parallelität bedeutet aber keinesfalls, dass es einen allgemeinen Konsens oder gar eine bundeseinheitliche Linie zur Gestaltung des Übergangs, zur Vernetzung beider Institutionen oder zum Bildungsverständnis gäbe. Die gezielte curriculare Vernetzung oder gar die institutionelle Verknüpfung beider Einrichtungen stecken damit noch in den Anfängen und die Rahmenbedingungen, die sich für ein regionales Übergangsmangement in diesem Bereich ergeben, sind weiterhin verbesserungsfähig. Doch auch trotz der Landeszuständigkeit können Kommunen in diesem Bereich umfassende Initiativen entfalten, denn nach dem Grundgesetz können sie „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung regeln“ (Art. 28 II GG). Gleichwohl machen sich auf kommunaler Ebene und vor allem hinsichtlich der Rolle der Kommune die Unterschiede zwischen den beiden Politikfeldern Jugendhilfe und Schulpolitik bemerkbar und schaffen damit eine schwierige Ausgangsbedingung für eine regionale Übergangsgestaltung zwischen Kindergarten und Grundschule. In der Jugendhilfe zählt die Infrastrukturverantwortung traditionell zu den Kernbereichen kommunaler Selbstverwaltung, und die Kommune kann darüber hinaus über die Trägerschaft von Einrichtungen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Leistungen von Kindertageseinrichtungen nehmen. Im Schulbereich hingegen sind die Kommunen formal zunächst nur für die „äußeren“ Schulangelegenheiten zuständig (wie Ausstattung von Schulen, Sachkosten und Verwaltungspersonal). Die zentrale Herausforderung für ein regionales Übergangsmangement am Übergang vom Kindergarten in die Grundschule liegt deshalb darin, im Rahmen der länderspezifischen Regelungen

eine organisatorische Verknüpfung der beteiligten Institutionen vor Ort zu ermöglichen, ohne dabei die institutionellen Besonderheiten außer Kraft zu setzen. Damit dies gelingt, ist eine stärkere Verantwortungsübernahme von Seiten beider Bildungsinstitutionen auf der einen und der kommunalen Verwaltung auf der anderen Seite notwendig. Eine Kooperation der Institutionen mit dem Ziel, den Übergang zwischen Kindergarten und Schule bedarfsgerecht zu gestalten, ist nur dann erfolgreich, wenn die handelnden Personen um die Bedingungen der Arbeit in der jeweils anderen Bildungseinrichtung wissen und über deren Bildungsziele sowie pädagogische Konzepte informiert sind. Die verlässliche Herstellung von Anschlussfähigkeit zwischen den Bildungssystemen darf deshalb nicht einfach dem Zufall oder dem individuellen Engagement Einzelner überlassen bleiben. Vielmehr bedarf es eines verbindlichen lokalen Gestaltungskonzepts mit Strukturen, bei denen Politik und Verwaltung als Verantwortliche stärker in die Pflicht genommen werden. In diesem Prozess kann die Kommune eine zentrale Rolle einnehmen, indem sie durch die Wahrnehmung ihrer Managementfunktion das Zusammenwirken aller Beteiligten koordiniert, im Sinne der positiven Gestaltung des Übergangsprozesses steuert und mit einem strategischem Übergangsmangement Voraussetzungen für eine Systematisierung von Kooperation und Vernetzung vor Ort schafft. Auf diese Weise kann die Kommune dazu beitragen, dass eine Basis für eine flächendeckende Realisierung von Kooperationsleistungen für die Übergangsgestaltung gebildet wird.

In der „**Lernenden Region Osnabrück**“ sollten die Eltern durch Bildungsangebote verstärkt befähigt werden, den Übergang ihrer Kinder zu begleiten. Die Lernende Region Osnabrück baute zusammen mit ihren Netzwerkpartnern ein strukturiertes Übergangsmangement mit verzahnten Maßnahmen auf. Ein Ergebnis dieser intensiven Zusammenarbeit ist das Konzept „Elternbildung“ mit dem Titel „Macht Euch stark für starke Kinder“. Dazu erfolgten Multiplikatoren-Qualifizierungen von Lehrkräften und Erzieherinnen bzw. Erziehern zur Förderung der Kommunikation und gemeinsamen Zielabsprache im Dreieck Familie – Kindertageseinrichtung – Schule. Weitere Angebote waren eine gemeinsame Zielbestimmung von Erzieherinnen

11 Für weitere Informationen hierzu vgl. Menke 2008.

und Erziehern, Lehrkräften und Eltern sowie Fortbildungen für Pädagoginnen und Pädagogen zur Erarbeitung von Strategien zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen allen Beteiligten. Die regionale Verankerung dieses Konzeptes erfolgte durch die Qualifizierung von Kursleiterinnen und Kursleitern nach einem eigens dafür entwickelten und evaluierten Konzept zur Elternarbeit sowie durch die Initiierung und maßgebliche Beteiligung an der Gründung des „niedersächsischen institutes für frühkindliche bildung und entwicklung (nifbe), mit Sitz in Osnabrück.

Das „**Taunussteiner Modell: Vernetzung Kindergarten – Grundschule**“ ist ein Teilprojekt der „Lernenden Netzwerkregion Rheingau-Taunus“. Es wurde gemeinsam von Erzieher/inne/n, Grundschullehrer/inne/n und Eltern auf der Grundlage des „Hessischen Bildungsplanes für Kinder von 0 bis 10 Jahren“ entwickelt. Ergebnis des Taunussteiner Modells war die Unterzeichnung einer Bildungsvereinbarung für den Übergang Kinder-

garten – Grundschule, die die dauerhafte und strukturierte Zusammenarbeit der Kindergärten und Grundschulen in Taunusstein regeln soll. Im Rahmen dessen wurde u. a. ein Handbuch entwickelt, das Praxisanregungen für die Gestaltung und Moderation der Übergangssituation von der Kindertagesstätte zur Grundschule bietet, sodass Kinder diesen Übergang aktiv bewältigen und ihn als positive Herausforderung erleben können. Das Handbuch dient als praxisorientierte Arbeitshilfe für Eltern, Erzieher/innen und Lehrer/innen zur gemeinsamen Gestaltung des Übergangs von der Kindertagesstätte zur Grundschule. Im Mittelpunkt stehen dabei die Interessen und Bedürfnisse jedes einzelnen Kindes. „Erziehungspartnerschaften“ zwischen Eltern, Erzieher/inne/n und Lehrer/inne/n werden als notwendige und unabdingbare Voraussetzung für gelungene Lern- und Entwicklungsprozesse anerkannt. Sie verlaufen für alle Beteiligten nach verbindlichen Standards.

### 1.3 Dienstleistungsportfolio

Die aktive Unterstützung der Kinder am Übergang vom Kindergarten zur Grundschule durch ein regionales Übergangsmangement ist, wie die bisherigen Ausführungen zeigen, schwierig, solange sich jede Bildungseinrichtung ausschließlich auf die Durchführung ihres eigenen Bildungsauftrags stützt. Ohne strukturelle Veränderungen gibt es für die professionellen Akteure aber nur wenig Veranlassung, sich mit den Bildungszielen und pädagogischen Praktiken in Kindertageseinrichtung und Grundschule wechselseitig so ernsthaft auseinanderzusetzen, dass die Anschlussfähigkeit zwischen beiden Einrichtungen für alle Kinder hergestellt wird.<sup>12</sup> Gerade strukturelle Neugliederungen sowie eine für alle Bundesländer einheitlich festgeschriebene curriculare Abstimmung der beiden Einrichtungen sind aber schon allein aufgrund der föderalistischen Bildungsstruktur Deutschlands zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht sichergestellt. Die Beispiele aus den „Lernenden Regionen“ zeigen jedoch, dass nichts desto weniger auch auf regionaler Ebene wirksame Handlungsspielräume und Instrumente zur Gestaltung des Übergangs zwischen Kindergarten und Grundschule bestehen, sofern sich diese auf

die Stärkung der individuellen Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen den konkreten Bildungsinstitutionen vor Ort beziehen. Die Instrumente, welche in diesem Handlungsspielraum der Kommune denkbar sind, lassen sich grob vier Bereichen zuordnen (siehe Graphik S. 19), die im Folgenden näher erläutert werden:

#### Fachdidaktische Abstimmung

Die häufig zu beobachtende Trennung der didaktischen Konzepte von Kindertageseinrichtungen und Grundschulen führt dazu, dass die jeweiligen Lerninhalte und Themenstellungen nur selten anschlussfähig sind. Eine fachdidaktische Abstimmung der Institutionen Kindergarten und Grundschule in der Region kann daher ein nützliches Instrument sein, um vor Ort Übergänge zu gestalten. Um Kindern den Übergang zu erleichtern und auch inhaltliche Anknüpfungspunkte zu finden, können zum Beispiel gemeinsame Lernprojekte initiiert werden, bei denen Kinder aus beiden Bildungsinstitutionen mit aufeinander aufbauenden

<sup>12</sup> Carle/Samuel 2007

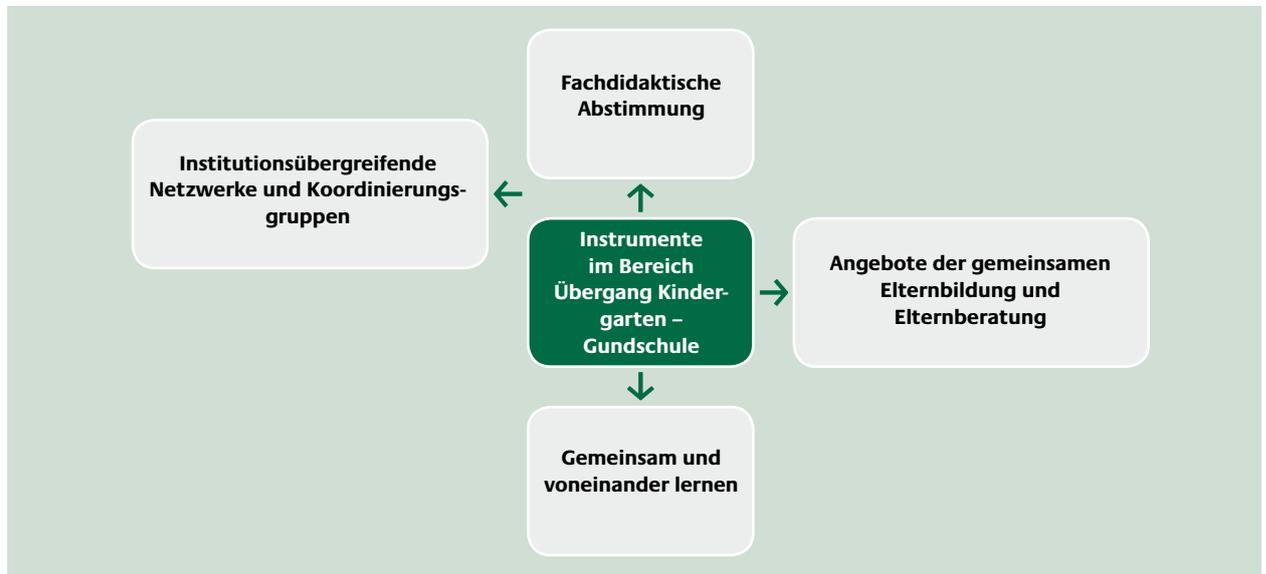


Abbildung: Instrumente im Übergang Kindergarten – Grundschule

Themenstellungen befasst werden. Das Spektrum der denkbaren Konzepte könnte von ersten Lernerfahrungen mit dem PC über ein aufeinander aufbauendes Sprachprogramm bis hin zur Anwendung mathematischer Vorschulkonzepte reichen. Auch können beispielsweise verschiedene Lern- und Pilotprojekte im naturwissenschaftlich-technischen Bereich in der Kindertageseinrichtung begonnen und in der Schule weitergeführt werden. Bei diesen Maßnahmen ist darauf zu achten, dass die didaktischen Entwürfe von Kindergarten und Grundschule zueinander in enger Verbindung stehen und in einem gemeinsamen regionalen Bildungskonzept verankert werden. Durch diese inhaltliche Kontinuität wird den Kindern die Neuorientierung in der Schule erleichtert und der Übergang anschlussfähig gemacht.

### **Gemeinsam und voneinander Lernen**

Unter dem Stichwort „gemeinsam und voneinander Lernen“ bieten auch gemeinsame Fortbildungsangebote für Lehrkräfte sowie Erzieherinnen und Erzieher auf regionaler Ebene eine gute Möglichkeit, mehr Verständnis für die Situation und Sichtweise der jeweils anderen Bildungsinstitution aufzubringen und so die Kooperationsbeziehungen zwischen den beiden Institutionen zu intensivieren. Neben der Vermittlung von fachlichen Inhalten kann damit auch die Durchführung von kooperativen Angeboten, Veranstaltungen und gemeinsamen Festen verbunden werden.

Im Idealfall könnte sogar ein Kooperations- und Fortbildungssystem für die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Institutionen entwickelt und aufgebaut werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass gemeinsame Veranstaltungen, Angebote und möglicherweise auch Materialien für einen möglichst großen Kreis von Teilnehmenden zugänglich sind, damit tatsächlich Räume für Begegnungen geschaffen werden können und zum Abbau von Schwellenängsten beigetragen werden kann.

### **Institutionsübergreifende Netzwerke und Koordinierungsgruppen**

Ein ebenfalls wirkungsvolles Instrument zur Stärkung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Institutionen Kindergarten und Grundschule mit Blick auf ein regionales Übergangsmangement stellt der Aufbau institutionsübergreifender Netzwerke und Koordinierungsgruppen dar. Denn für die Überwindung struktureller Hemmnisse ist es vor allem erforderlich, die Kommunikation der Beteiligten untereinander zu verbessern. Hierdurch wird die Bereitschaft erhöht, sich wechselseitig mit Bildungszielen und der pädagogischen Praxis der jeweils anderen Bildungsinstitution auseinanderzusetzen. Denkbar ist beispielsweise die Gründung gemeinsamer Arbeitsgruppen, in denen Leitlinien erarbeitet oder verbindliche Standards vereinbart werden, oder die Bildung regionaler Runder Tische zur Planung der gemeinsamen Gestaltung

des Übergangs. Zudem können gegenseitige Hospitationen, die wechselseitige Teilnahme an Besprechungen und Konferenzen und gemeinsame Diskussionsabende, bei denen unterschiedliche pädagogische Themen diskutiert werden, dazu beitragen, die eigenen Kompetenzen zu reflektieren und zu erweitern. Die Kommunen können zudem die Entwicklung und Einführung einer gemeinsamen Bildungsphilosophie und -verantwortung für Kindertageseinrichtung und Schule anstoßen, indem sie die Beteiligten anregen, gemeinsame Ziele zu definieren, Aufgaben und Arbeitsweisen abzustimmen und Organisationsformen der jeweiligen Bereiche zu klären und in einem gemeinsamen Konzept zu dokumentieren. Die Verbindlichkeit zur Fortführung einer solchen Kooperation zwischen Kindertageseinrichtungen und Schulen könnte beispielsweise durch einen gemeinsamen Kalender für ein Begegnungsjahr erreicht werden. Des Weiteren kann es sinnvoll sein, von Seiten der Kommunen „Übergangsmanagerinnen und Übergangsmanager“ zu benennen, die die Kooperation durch eine externe Moderation unterstützen und antreiben. Zu ihren Arbeitsfeldern könnte beispielsweise die Gestaltung der Zusammenarbeit von Kindertageseinrichtungen, Schulen, Jugendamt und Familien gehören.

### **Angebote der gemeinsamen Elternbildung und Elternberatung**

Der Blick auf die Institutionen sollte jedoch nicht dazu führen, die Adressaten eines zielgruppenorientierten regionalen Übergangsmagements in diesem Bereich, also die Kinder und vor allem deren Eltern, außen vor zu lassen. Denn ein wesentlicher Part bei der Bewältigung des Übergangs ist von den Eltern zu leisten, damit sie ihre Kinder optimal in dieser Phase unterstützen können. Empfehlungen zur Schaffung spezieller Bildungsangebote zielen darauf ab, Eltern stärker zu befähigen, ihre unterstützende Rolle im Interesse ihrer Kinder besser wahrnehmen zu können und ihre Sensibilität für Übergangsherausforderungen, vor denen ihre Kinder stehen, zu erhöhen. Möglichkeiten der stärkeren Einbindung der Eltern bieten unter anderem Elternbildungsangebote, die auf eine zusätzliche Befähigung der Eltern in ihrer Rolle als „Übergangsmanagerinnen und Übergangsmanager“ ihrer Kinder zielen. Durch die Notwendigkeit zur gemeinsamen, institutionsübergreifenden Konzeption und Durchführung solcher Elternbildungskonzepte

und -angebote könnte dies gleichzeitig mit einer Stärkung der Kooperationsfähigkeit der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Bildungsinstitutionen einhergehen. Dieser Aspekt könnte in der Praxis zudem um die Durchführung gemeinsamer Elterngespräche und Informationsveranstaltungen ergänzt werden.

In der „**Lernenden Region Lernwelt Essen**“ konzentrierten sich die Beteiligten auf die Entwicklung und regionale Einführung einer gemeinsamen Bildungsverantwortung von Kindertageseinrichtung und Schule. Neben einer Handreichung, die alle Erzieherinnen bzw. Erzieher und Lehrerinnen bzw. Lehrer zum Thema „Gemeinsame Bildungsverantwortung: Kindergarten und Grundschule als Orte für Bildung und Lernen“ erhielten, konnte eine für alle Vorschulkinder verbindliche Bildungsdokumentation eingeführt werden. Dieses für alle einheitliche Formular wird bei der Schulanmeldung über die Eltern an die zukünftigen Lehrkräfte weitergegeben. Die Verbindlichkeit der Kooperation zwischen Kindertageseinrichtung und Grundschule wird zum Beispiel durch einen gemeinsamen Kalender für ein Begegnungsjahr gefördert. Aktionen beider Bildungseinrichtungen sowie gemeinsam geplante Veranstaltungen im Jahr vor dem Wechsel zur Schule werden hier notiert.

In der „**Lernenden Region Billenetz**“ (Hamburg) konnten die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen die Kooperation zwischen den Kindertageseinrichtungen und Grundschulen durch externe Moderation „anschieben“. Zu ihrem Arbeitsauftrag gehörten die Gestaltung der Zusammenarbeit von Kindergärten, Schulen, Jugendamt und Familien sowie eine nachgehende Unterstützung der Familien in ihrem Lebensumfeld zur Vermeidung von frühzeitiger Ausgrenzung der Kinder. Hierzu nahmen an fünf Grundschulen und zwölf Kindergärten der Region in drei Projektstadtteilen besagte Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen die Rolle einer „intermediären Instanz“ ein. Die Maßnahmen bestanden sowohl in unterrichtsbegleitenden Aktivitäten als auch in einer Unterstützung der Kinder außerhalb des Unterrichts. In wöchentlichen Teamgesprächen tauschten sich die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit den Lehrkräften aus Kindergarten und Schule aus und erarbeiteten gemeinsam Bildungs- und Entwicklungspläne für jedes einzelne Kind.

## II. 2 Übergangsmangement für den Übergang Schule – Erwerbsleben

Das institutionalisierte Bildungs- und Ausbildungssystem mit seinen vorgezeichneten Schienensträngen, welche die Jugendlichen nach Beendigung ihrer Schullaufbahn in Arbeit führen sollen, kann immer weniger den Übergang in Erwerbsarbeit gewährleisten. Ähnliches gilt für das System der Ausbildungs- und Beschäftigungshilfen, das als „Ausfallbürge“ für das Regelsystem konstruiert wurde: Trotz seiner sukzessiven Ausweitung ist das Ausbildungs- und Beschäftigungsproblem bisher weder auf gesellschaftlicher noch auf individueller Ebene grundlegend gelöst, denn immer mehr junge Menschen finden im Rahmen des institutionalisierten Übergangssystems keinen Zugang zu Erwerbsarbeit. Zudem orientieren sich die Jugendlichen bei der Berufswahl immer seltener am Berufsfeld ihrer Eltern, was die Berufsorientierung, Berufswahl und die Berufswegeplanung zu einem individuellen und von den Jugendlichen aktiv zu gestaltenden Prozess macht. Zusammen mit dem gegenwärtigen Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft ist die Bewältigung des Übergangs von der Schule in das Erwerbsleben damit zu einer charakteristischen und zentralen Herausforderung im Jugendalter geworden.

### 2.1 Regionale Bezugspunkte

Doch nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern auch für die Region ist die Beschäftigung mit dem Übergang junger Menschen von der Schule in das Erwerbsleben vor dem Hintergrund zunehmender Mobilität, der aktuellen demographischen Entwicklungen und des Fachkräftemangels von Relevanz. Eine Stärkung des regionalen Wirtschaftsraums kann nur gelingen und eine vermehrte Abwanderung von Jugendlichen, vor allem aus ländlichen Regionen, nur verhindert werden, wenn die Menschen vor Ort an regionalen Wirtschaftsentwicklungen teilhaben. Bereits heute beklagen viele Betriebe einen Mangel an Fachkräften. Das Hauptanliegen aller regionalen Akteure sollte es deshalb sein, einer weiteren Abwanderung entgegenzuwirken, indem den Jugendlichen Perspektiven aufgezeigt werden, die in der Region existieren und ihnen eine Berufswahlorientierung in Richtung der ansässigen Wirtschaft ermöglicht wird. Der Übergang Schule – Erwerbsleben wird deshalb zunehmend als eine regionale Aufgabe betrachtet. Dabei muss das zielgruppenorientierte Übergangsmanage-

ment Anschlüsse an die regionale Arbeitswelt und Zivilgesellschaft schaffen, durch die sich neue biographische Perspektiven für die jungen Menschen vor Ort eröffnen. Auch die Lernenden Regionen sind dem Ansatz gefolgt, den Fachkräftebedarf möglichst aus der Region heraus zu decken und die Gestaltung des Übergangs Schule – Erwerbsleben mit regionaler Entwicklung zu verbinden.

Die Praxis der Lernenden **Region MIA** (Mitteldeutsche Industrieregion im Aufbruch – Lernende Region Sachsen-Anhalt) lässt sich als Beispiel einer Angebotsgestaltung lesen, die auf die komplexe Situation der Region und dem daraus abgeleiteten Bedarf reagiert. Im Mittelpunkt des Übergangsmagements steht das QFC (gemeinnützige Tochtergesellschaft der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), von dem aus weitere Akteure eingebunden und auch Inhalte gesetzt werden. Dazu werden bestehende institutionalisierte Formen genutzt wie der Bildungsbeirat der IG BCE Halle-Magdeburg sowie die Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) für Berufsbildung in naturwissenschaftlichen und umwelttechnischen Berufen.

Die Arbeit folgt keinem festen Rahmen, sondern richtet sich an den jeweiligen Themen aus. Die LR plädiert für eine „selektive Zusammenarbeit“, an der dann auch entsprechend engagierte Leute beteiligt sind. Dabei wird als wichtig angesehen, Themen zu finden, in denen Personen, Unternehmen und Organisationen sich mit ihren jeweiligen Interessen wiederfinden.

Ein Element im Übergang Schule – Beruf in der LR MIA ist die Einführung des Berufswahl-SIEGELS Sachsen-Anhalt als Zertifikat an Schulen. Das Berufswahl-SIEGEL ist ein von der Bertelsmann Stiftung entwickeltes Verfahren. Die Lernende Region MIA erhielt von der Bertelsmann Stiftung die „Idee“ bzw. das Label und entwickelte das Know-how der Umsetzung und alle notwendigen Instrumentarien entsprechend der regionalen Gegebenheiten und der Schulpolitik des Landes Sachsen-Anhalt weiter.

Mit dem Berufswahl SIEGEL können sich Schulen mit vorbildlicher Berufswahlorientierung zertifizieren lassen. Ziel ist es, zum einen Schulen für ihre Arbeit im Kontext der Berufswahlorientierung zu

würdigen, aber auch im Sinne der Verstetigung und der Qualitätsverbesserung im Bereich schulischer Berufswahlorientierung gute Beispiele zu identifizieren und öffentlich zu machen. Das Berufswahl SIEGEL wurde nach Ende der offiziellen Projektlaufzeit in das reguläre Portfolio auf Länderebene überführt. Weitere Informationen unter: <http://www.bildung-lsa.de/themen/berufstudienorientierung/berufswahlsiegel.html>

## 2.2 Angebotsübergreifende Abstimmung

Als Reaktion auf die Schwierigkeiten und Anforderungen, denen sich junge Menschen beim Übergang von der Schule gegenüber sehen, wurde in den letzten Jahrzehnten eine unüberschaubare Fülle an Projekten, Maßnahmen und Netzwerken entwickelt. So ist in den Regionen – je nach Trägerinteressen, Förderzielen von Bund, Ländern und Kommunen oder auch dem Engagement einzelner Personen vor Ort – ein mehr oder weniger breites Angebot u. a. an Projekten, Maßnahmen, Weiterbildungs- und Beratungsangeboten entstanden, das aus den verschiedensten (Modell-)Programmen und Regelförderungen finanziert wird.

Aufgrund dieser häufig unkoordiniert „gewachsenen“ Förderstrukturen fehlt heute in den Regionen meist eine Gesamtperspektive auf das Zusammenspiel der verschiedenen Angebote, in der eine transparente Übergangsstruktur regional ausgestaltet werden könnte. So sind beispielsweise auf der Ebene der finanziellen Förderung die verschiedenen, in den Regionen angebotenen Programme meist nur ungenügend aufeinander abgestimmt, denn in den Regionen kommen die verschiedenen Förderphilosophien mehrerer Ministerien sowie die Förderungen von Bund, Ländern und Kommunen sowie Stiftungen zusammen. Hinzu kommen die Bildungsaktivitäten der Wirtschaftsakteure wie Gewerkschaften, Handwerkskammern und IHKs. All diese Projekte und Maßnahmen sind auf der Ebene der Regionen zumeist nur in ihren Anfängen strukturiert und koordiniert. Die Strukturierung der Angebote ist oftmals einem „Quasi-Markt“ überlassen worden: Träger der Region können sich auf die ausgeschriebenen Förderprogramme bzw. um kommunale Mittel bewerben und bekommen – je nach konkurrierenden Mitbietern, der Güte und dem Preis des Konzepts bzw. den zur Verteilung

freigegebenen Geldern – Mittel für entsprechende Maßnahmen zugewiesen. Die Organisationen der Wirtschaft agieren meist eigenständig, d. h. unabhängig von öffentlichen Programmvorgaben, wenn auch an ähnlichen Philosophien orientiert. Dabei verfolgen sie naturgemäß in der Regel prioritär die Interessen der von ihnen vertretenen Betriebe, d. h. sie versuchen etwa die geeigneten Lehrlinge für Ausbildungsplätze zu „filtern“ bzw. Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Um den Adressaten einen Überblick über mögliche Hilfestellungen beim Übergang zu bieten, wurden in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen zur Koordinierung des regionalen Angebots an Qualifizierung und Beratung auf regionaler Ebene initiiert. Diese Maßnahmen beziehen sich auf unterschiedliche Handlungsfelder, werden von verschiedenen Programmen und Fördergebern finanziert und von unterschiedlichen Institutionen und Trägern umgesetzt. Daher ist es keine Seltenheit, vor Ort mehrere Instanzen anzutreffen, die die Federführung in ihrem Handlungsfeld beanspruchen. Inwieweit Aktivitäten in der Praxis untereinander verzahnt und abgestimmt sind, hängt unter anderem vom Engagement der lokalen Politik und Verwaltung, der Zusammenarbeit unter den Trägern und den Handlungsspielräumen ab, die die verschiedenen Programme bieten. Bisher reichten die Kooperationen und Vernetzungsinitiativen im Bereich der Übergänge ins Erwerbsleben nur selten über einzelne professionelle Aufgabenbereiche und Zuständigkeitsstrukturen hinaus. Selbst in den Regionen, die ein Übergangsmangement aufbauen, bezieht sich dieses oft nur auf Teilbereiche wie die berufliche Orientierung an Schulen, Qualifizierungsmaßnahmen, Beratung und Coaching oder die Vermittlung in Ausbildung. Ausgeprägte Aktivitäten sind in letzter Zeit v. a. im Feld der Berufsorientierung zu finden, wo es etwa darum geht, Curricula zur Berufsorientierung für Schulen zu erarbeiten und zu vereinheitlichen, Projekte zur Berufsorientierung aufeinander abzustimmen und Austausch und Kooperation der Träger zu fördern. So ist zu beobachten, dass sich eigene „Koordinationsysteme“ herausbilden, die allerdings kein ganzheitliches Vorgehen erlauben und eine an individuellen Lebensläufen orientierte Gestaltung von Übergängen zulassen. Vielmehr erfolgen beispielsweise berufliche Orientierung, Maßnahmen der Berufsvorbereitung, Angebote der Berufskollegs, außerbetriebliche Ausbildungsangebote und die

Besetzung betrieblicher Ausbildungsplätze unabhängig voneinander.

Ein Blick auf die Adressaten der etablierten Angebote am Übergang zwischen Schule und Erwerbsleben zeigt, dass sich bestehende Angebote mehrheitlich an die Zielgruppe der sozial benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen richten, bei denen ein „besonderer Förderbedarf“ bei der Integration in Ausbildung und den Erwerbsarbeitsmarkt konstatiert wird. Zudem sind Instrumente wie Coaching, Beratung oder Bildungsmaßnahmen meist auf den Einzelfall bzw. auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten. Ansätze, die geeignet sind, in die Region auszustrahlen – etwa Bildungsmessen, Verbundprojekte oder Fortbildungsprogramme für Lehrkräfte – sind hingegen weniger verbreitet. Vor dem Hintergrund dieser Angebotsvielfalt ist die Gestaltung eines konsistenten regionalen Übergangsmagements nicht einfach.

So strukturiert diese Programme aus Sicht der Fördergeber sein mögen, so unstrukturiert wirken sie nebeneinander in der Region; häufig arbeiten mehrere Akteure parallel in ähnlichen Themenfeldern, doch der Austausch über die Aktivitäten und Absprachen zwischen den Akteuren kommen aufgrund der Konkurrenzsituation und der Unübersichtlichkeit der Projektlandschaft oft zu kurz. Mangels Koordination sind die Angebote nicht systematisch auf den regionalen Bedarf abgestimmt und orientieren sich nicht selten nur punktuell an den Entwicklungen der Region sowie den biographischen Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger. Die Kommunen haben hier bisher in den meisten Fällen nur ansatzweise gesteuert, indem sie „Lücken“ im Angebot vor Ort zu schließen und kommunale Interessen über eigene Projektfinanzierungen einzubringen versuchten. Im Ergebnis sind Parallelstrukturen und -förderungen entstanden, die Aufgabenbereiche sind zusehends verschwommen und weder die Bürgerinnen und Bürger noch die Expertinnen und Experten haben einen systematischen Überblick über Angebote und ihre Wirkungen. Die zentrale Aufgabe der öffentlichen Akteure in der Region liegt deshalb in der Regulierung und Strukturierung der Angebote und in der Schaffung von Transparenz.

Wie die Erfahrungen aus den Lernenden Regionen zeigen, gelingt diese Aufgabe am besten dann, wenn die Verantwortung dafür, die einzelnen

Unterstützungsmaßnahmen in eine systematische, transparente Gesamtstruktur zu bringen und auf den regionalen Bedarf abzustimmen, in kommunale Hand gelegt wird. Dabei ist die Verantwortung für die Koordination aber nicht mit der Verantwortung für die Durchführung gleichzusetzen. Es gilt lediglich, beispielsweise über die kommunikative Erarbeitung von Leitlinien, den Ausgestaltungsprozess einer regionalen Dienstleistungsstruktur zu koordinieren. Gleichzeitig muss ein ausreichender Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die anderen beteiligten Akteure sichergestellt werden, damit sie im Sinne der Bürgerinnen und Bürger Dienstleistungen zur Unterstützung von Übergängen entwerfen, umsetzen und strukturieren können.

Untersuchungen zur Relevanz verschiedener Unterstützungs- und Lernkontexte für junge Menschen in Übergangssituationen kommen zudem zu dem Schluss, dass Verbände, Vereine, kirchliche Gruppen, informelle Bezugspersonen wie Familienangehörige, Gleichaltrige und Freunde sowie jugendkulturelle Aktivitäten (Jugendclubs usw.) eine wichtige Rolle im Übergang spielen. Die Orientierung auf Übergänge allein von einer Institution zur nächsten (etwa von Schule in Lehre) hat dazu beigetragen, die Bedeutung dieser Kontexte auszublenden. Bei einer Neustrukturierung der Angebote zur Unterstützung junger Menschen am Übergang zwischen Schule und Erwerbsleben ist deshalb auch darauf zu achten, nicht nur einseitig auf die verschiedenen Bildungseinrichtungen zu blicken, sondern auch die vor dem Hintergrund des regionalen Bedarfs zentralen Akteure und Lernkontexte einzubeziehen. Die Erfahrungen auf regionaler Ebene zeigen zudem, dass eine Beschränkung auf die Übergänge benachteiligter junger Menschen zu kurz greift. Denn es kommt darauf an, Beratungs- und Unterstützungsangebote für alle Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Region im Übergang in das Erwerbsleben zu schaffen und somit den konkreten Anforderungen in einer sich ausdifferenzierenden Bildungs- und Berufswelt besser gerecht zu werden. Bei der Gestaltung eines regionalen Übergangsmagements ist mit Blick auf die Adressaten zudem zu klären, ob der Übergang weit gefasst und von der Schule über die Ausbildung bis ins Erwerbsleben unterstützt werden oder der Fokus vor dem Hintergrund des regionalen Bedarfs und der regionalen Quote von Ausbildungsabbrüchen eher eng gefasst und auf die Schwelle Schule – Ausbildung gelegt werden sollte.

**2.3 Dienstleistungsportfolio**

Dienstleistungen, Maßnahmen, Projekte und Programme, die Gestaltungsfunktion in Bezug auf den Übergang von der Schule in das Erwerbsleben haben, finden sich wie bereits skizziert in großer Zahl, sodass bei der Gestaltung eines Übergangsmanagements in der Region auf eine Vielzahl erprobter Instrumente zurückgegriffen werden kann. Die konkreten Instrumente zur Unterstützung junger Erwachsener am Übergang zwischen Schule und Erwerbsleben lassen sich nach ihrer Ausrichtung, Zielsetzung und den beteiligten Akteuren zur besseren Übersichtlichkeit grob in acht Bereiche gliedern (siehe Graphik).

Region kann so beispielsweise durch gemeinsam durchgeführte lernortübergreifende Projekte, die Durchführung von Betriebspraktika und eine Abstimmung der im Unterricht vermittelten Kenntnisse mit den praktischen Erfahrungen im Betrieb zur Berufsorientierung Jugendlicher am Ende der Schulzeit und somit zu einem erfolgreichen Übergang in das Erwerbsleben beitragen.

**Information und Beratung**

Auch Angebote im Bereich Information und Beratung können dazu beitragen, jungen Menschen Orientierung am Übergang zwischen Schule und

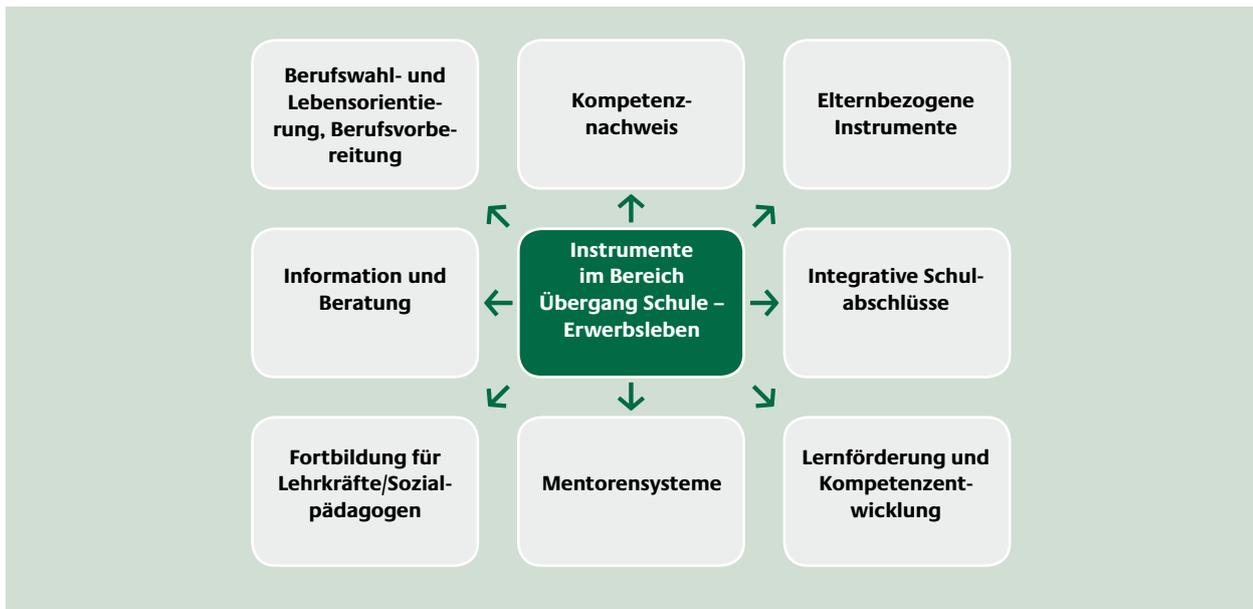


Abbildung: Instrumente im Übergang Schule – Erwerbsleben

**Berufswahl- und Lebensorientierung, Berufsvorbereitung**

Unter dem Stichwort Berufswahl- und Lebensorientierung bzw. Berufsvorbereitung sind Angebote zusammengefasst, die junge Erwachsene im Prozess der Berufswahl unterstützen und einen Einblick in verschiedene Tätigkeiten geben sollen, wie beispielsweise die Gründung von Schülerfirmen, die Teilnahme an Unternehmensplanspielen oder Berichte von ehemaligen Absolventen der Schule über ihre Ausbildung. Denkbar ist auch, Betriebserkundungen in der Region anzubieten oder durch Bewerbungstrainings beim Übergang in das Erwerbsleben zu unterstützen. Eine enge Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen in der

Erwerbsleben zu bieten. Eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit könnte beispielsweise in der Erstellung von Lehrstellenatlanten liegen, welche interessierte Jugendliche zum Thema Berufsausbildung informieren sowie einen Überblick über die vorhandenen Ausbildungsmöglichkeiten in der Region bieten. Ein weiteres Instrument zur Information und Beratung, sind Bildungsdatenbanken, die einen Überblick über die regionale Ausbildungslandschaft bieten und Adressen und andere Informationen zu ausbildenden Betrieben und Ausbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Neben diesen gedruckten oder virtuellen Wegweisern bieten auch regionale Anlauf- und Beratungsstellen, die eine persönliche und individuelle

Beratung anbieten, eine gute Option, Jugendliche am Übergang zwischen Schule und Erwerbsleben zu unterstützen.

### **Mentorensysteme**

Mentorensysteme, wie Ausbildungs- und Berufspatenschaften oder auch die Bereitstellung von Bildungslotsen, stellen ebenfalls einen vielversprechenden Ansatz für die Unterstützung Jugendlicher beim Übergang in das Erwerbsleben dar. Ehrenamtliche Mentoren können beispielsweise zur Schärfung des Berufswunsches von Schülerinnen und Schülern beitragen, indem sie ihren eigenen beruflichen Weg oder ihre berufliche Tätigkeit schildern sowie Fragen zu ihrem Berufsfeld beantworten. Möglich sind aber auch eine kontinuierliche Begleitung der Jugendlichen und eine aktive Unterstützung im Bewerbungsprozess oder gar in den ersten Ausbildungsjahren. Voraussetzung für den Erfolg solcher Mentorenprojekte ist jedoch eine ausreichende Vorbereitung und Qualifizierung der Mentorinnen und Mentoren im Hinblick auf ihre Aufgaben.

### **Lernförderung und Kompetenzentwicklung**

Während die bereits genannten Instrumente eher auf den Vermittlungsprozess zwischen den beteiligten Institutionen zielen, setzen andere Instrumente bei den jungen Menschen selbst an. Instrumente der Lernförderung und Kompetenzentwicklung zielen vor allem darauf ab, die jungen Menschen mit jenen Kompetenzen auszustatten, die sie für ihren erfolgreichen Übergang in das Erwerbsleben benötigen. Als Instrumente zur Kompetenzentwicklung kommen beispielsweise Kurse zu Lernstrategien und Sozialkompetenz in Frage, die Jugendliche bei der Entwicklung einer aktiven Lebens- und Berufsplanung unterstützen, indem beispielsweise Grundlagen der Kommunikation und Präsentation vermittelt, professionelles Auftreten eingeübt und eine realistische Selbsteinschätzung aufgebaut werden. Derartige Kompetenztrainings können sowohl in den Unterricht integriert werden als auch als ergänzende außerunterrichtliche Angebote bereitgestellt werden.

### **Kompetenznachweis**

Ebenso zentral für den Übergang in das Erwerbsleben ist der Nachweis erworbener Kompetenzen.

Zu diesem Zweck können auf regionaler Ebene beispielsweise Assessmentverfahren zur Kompetenzfeststellung oder die Ausstellung eines Kompetenzausweises etabliert werden. Assessmentverfahren sind dabei als eignungsdiagnostisches Instrument zu verstehen, mit dem das Ziel verfolgt wird, Stärken der Jugendlichen zu identifizieren und so die Berufsorientierung zu unterstützen. Dies geschieht durch eine systematische Beobachtung und Auswertung des berufsrelevanten Verhaltens und Auftretens der Jugendlichen im Rahmen verschiedener individuell oder in Gruppen durchgeführter Aufgaben. Die so ermittelten Fähigkeiten und Kompetenzen der Jugendlichen sollten anschließend – beispielsweise in Form eines Profipasses – dokumentiert werden. Ziel ist es, die jungen Menschen für ihre eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen zu sensibilisieren und so auf Basis einer fundierten Selbsteinschätzung eine aktive Planung der beruflichen Entwicklung zu ermöglichen. Eine Dokumentation dieser Fähigkeiten in Form eines Zertifikats kann darüber hinaus bei Bewerbungen von Nutzen sein.

### **Integrative Schulabschlüsse**

Ein weitergehendes Instrument, das auf struktureller Ebene ansetzt, ist die Etablierung integrativer Schulabschlüsse zur Ermöglichung eines erfolgreichen Übergangs in das Erwerbsleben. Ziel ist hierbei, den nachträglichen Erwerb eines Schulabschlusses mit Berufsorientierung zu verbinden, um den Berufseinstieg zu erleichtern. Zu diesem Zweck können etwa theoretische Qualifikationsphasen, in denen die für den Schulabschluss vorausgesetzten Kenntnisse erworben werden, mit Praxisphasen in regionalen Unternehmen und Institutionen verzahnt werden. Eine enge Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen, Institutionen und Organisationen ist dabei Voraussetzung für das Gelingen der Lernortkooperation.

### **Fortbildung für Lehrkräfte/Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen/Ausbilderinnen und Ausbilder**

Auch Lehrkräfte und Sozialpädagoginnen und -pädagogen, welche die Jugendlichen beim Übergang betreuen, können zum Ausgangspunkt einer verbesserten Unterstützung des Übergangs ins Erwerbsleben werden. Dabei geht es vor allem um eine Sensibilisierung der Pädagoginnen und Päd-

gogen für die mit dem Übergang verbundenen Herausforderungen und die Aufklärung über professionelle Möglichkeiten der Unterstützung. Um dieses Ziel zu erreichen, sind neben schriftlichen Informationsbroschüren oder Handreichungen zur Gestaltung des Übergangs Schule – Erwerbsleben auch spezielle Fortbildungs- und Beratungsangebote für Lehrkräfte sowie Sozialpädagoginnen und -pädagogen in der Jugendarbeit, aber auch für betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder vorstellbar.

### Elternbezogene Instrumente

Eltern spielen als Ansprechpartner auch bei der Berufsorientierung ihrer Kinder eine wichtige Rolle und können deshalb ebenso im Fokus von Maßnahmen zur Unterstützung Jugendlicher am Übergang von der Schule in das Erwerbsleben stehen. Möglich ist etwa, die Eltern in Maßnahmen zur Berufsorientierung und -findung einzubeziehen, indem sie beispielsweise an Bildungsmessen oder bei der Gestaltung von Beratungsstellen aktiv beteiligt werden. Darüber hinaus gilt es, Eltern zu befähigen, ihre Kinder beim Übergang in das Erwerbsleben zu unterstützen und zu beraten. Diesen Zweck können beispielweise Elternkurse erfüllen, die über Unterstützungsangebote, Möglichkeiten der Kompetenzeinschätzung sowie Beratungsoptionen informieren.

cen auf dem regionalen Arbeitsmarkt durch die Mitarbeit in den Projekten zu verbessern suchten, hinzugezogen. Neben der Zielsetzung gemeinsam initiiertes Projekte, die innovative Geschäftsfelder – und wo möglich Arbeitsplätze – erschließen sollten, ging es besonders um den Aufbau von Netzwerken unter den beteiligten Personen bzw. Firmen, die wieder zu einer stärkeren Verbindung zwischen Fachkräften und Unternehmen in der Region führen sollten ([www.innovations-netz.de](http://www.innovations-netz.de)).

Vor dem Hintergrund einer hohen Abwanderungsrate junger Leute mit höheren und besseren Schulabschlüssen konzentrierte die „**Lernende Region Mittleres Mecklenburg/Küste – Innovationsnetzwerk Übergänge Schule – Unternehmen – Zukunftsarbeitsplatz**“ ihre Aktivitäten auf die Förderung so genannter leistungsstarker und begabter Schülerinnen und Schüler aus der gymnasialen Oberstufe für Innovationsfelder der regionalen Wirtschaft. Mit dem Vorhaben wurden Akteure miteinander verbunden, die bisher in der Region relativ wenig Bezüge zueinander hatten: So wurden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit Schülerinnen und Schülern zusammengebracht, um im Rahmen von experimentellen Projekten die Produktpalette oder das Dienstleistungsportfolio der einzelnen KMU zu erweitern. Zur Projektbegleitung wurden arbeitssuchende Akademikerinnen und Akademiker aus der Region, die einerseits ihr Wissen für die Projekte zur Verfügung stellen wollten, andererseits ihre Chan-

## II. 3 Übergangsmangement für den Wiedereinstieg

Weil viele Bildungs- und Berufsbiographien heute anstelle von durchgängigen Beschäftigungszeiten von einer Vielzahl an Unterbrechungen, Umwegen oder Sprüngen gekennzeichnet sind, kommt der Unterstützung des Wiedereinstiegs immer größere Bedeutung zu. Hier bezieht sich Übergangsmangement auf Menschen, die bereits im Erwerbsleben gestanden haben und durch einen „Bruch“ – ob nun für kurze Zeit oder längere Dauer – aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Die konkreten Hilfen im Bereich Wiedereinstieg hängen von den jeweiligen Ursachen der Erwerbsunterbrechung, damit zusammenhängenden Problemen und Bedarfslagen sowie der individuellen Situation der Betroffenen ab. In der Praxis richten sich die Hilfen daher gezielt an bestimmte Gruppen, beispielsweise Frauen und Männer nach Eltern- bzw. Familienzeiten oder Langzeitarbeitslose.

Der Bedarf dieser Gruppen an Unterstützung beim Übergang ist dabei höchst unterschiedlich. Im Gegensatz zu Langzeitarbeitslosen bestehen beispielsweise bei einer Rückkehr von Eltern aus der gesetzlich definierten Elternzeit die Schwierigkeiten weniger in möglichen Qualifikationsdefiziten als vielmehr in den hohen Anforderungen an Mobilität und zeitlicher Flexibilität im Arbeitsleben, die mit der Elternrolle schwer zu vereinbaren sind. Der Orientierung am spezifischen Bedarf der einzelnen Zielgruppen kommt im Falle dieses Übergangs deshalb eine besonders zentrale Rolle zu.

### 3.1 Regionale Bezugspunkte

Die Unterstützung der Menschen beim Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit ist für die regionale Ebene aus unterschiedlichen Gründen von Relevanz. Eine aktive Gestaltung des Wiedereinstiegs in der Region kann dazu beitragen, Fachkräfte, die ihre Erwerbsarbeit beispielsweise aus familiären Gründen für längere Zeit unterbrochen haben, zu aktivieren und so den regionalen Wirtschaftsraum zu stärken. Vor allem beim Übergang in die Erwerbsarbeit nach einer Familienphase kann ein zielgruppenspezifisches regionales Übergangsmangement dabei helfen, die Frauenerwerbsquote weiter zu erhöhen und die Potenziale der Berufsrückkehrerinnen stärker zu nutzen, indem ihnen neue Perspektiven und biographische Anknüpfungspunkte in der Region vermittelt werden. Auch die Wiederein-

bindung Langzeitarbeitsloser in die regionalen Wirtschaftsentwicklungen durch das Schließen von Qualifizierungslücken ist ein für die Region relevantes Ziel, das durch ein zielgruppenspezifisches Übergangsmangement befördert werden kann. Übergangsmangement am Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit wird deshalb – wie auch der Übergang Schule – Erwerbsleben – zunehmend als eine regionale Aufgabe betrachtet, die das Ziel verfolgt, neue Anschlüsse an die regionale Arbeitswelt und Zivilgesellschaft zu schaffen und so die Attraktivität und Wirtschaftskraft der Region zu erhöhen.

### 3.2 Angebotsübergreifende Abstimmung

In der Vergangenheit sind zahlreiche Instrumente zur Unterstützung des Wiedereinstiegs entwickelt worden, in erster Linie arbeitsmarkt-, bildungs- oder familienpolitische Programme und Maßnahmen, die, meist bezogen auf eine spezifische Zielgruppe, Hilfen zum Übergang in das Arbeitsleben in Form von Beratung, Qualifizierung und Weiterbildung umfassen. Daneben existieren einige Regelangebote vor Ort, etwa Beratungen durch Arbeitsagenturen, die an alle Bürgerinnen und Bürger gerichtet, also nicht auf einzelne Zielgruppen beschränkt sind.

Die Herausforderung, die sich bei der Gestaltung einer Strategie eines zielgruppenspezifischen Übergangsmagements stellt, ist deshalb auch weniger in der Neuschöpfung von Instrumenten zu suchen, sondern ergibt sich aus den heterogenen Voraussetzungen der Menschen, welche diesen Übergang zu bewältigen haben. Denn welche konkrete Unterstützung beim Wiedereinstieg in das Erwerbsleben für die Beteiligten hilfreich ist, ergibt sich jeweils aus den individuellen Qualifikationen und Kompetenzen, der persönlichen und familiären Situation und aus den spezifischen Gründen, die zur Erwerbsunterbrechung führten. Letztere können – betrachtet man beispielsweise den Wiedereinstieg nach Elternzeit, der Pflege eines Angehörigen oder nach Langzeitarbeitslosigkeit – höchst unterschiedlich ausfallen. Standardisierte Strategien der beruflichen Wiedereingliederung sind daher nicht ausreichend. D. h. beim Aufbau eines Übergangsmagements für den Wiedereinstieg sollte es darum gehen, den Blick auf die individuelle Lebenspraxis und Lebensbe-

wältigung der Menschen sowie ihre Fähigkeiten zu richten.

So setzt beispielsweise der Wiedereinstieg nach Familienzeit das Vorhandensein von Kinderbetreuungsmöglichkeiten voraus. Bei Elternteilen mit längeren Nichterwerbsphasen liegen die Probleme oftmals aber auch auf der Ebene mangelnden Selbstvertrauens. Erworbene Kompetenzen aus der Familienzeit werden beim Wiedereinstieg und seiner Unterstützung dabei häufig übersehen bzw. nicht anerkannt. Bei diesen potenziellen Rückkehrenden gilt es deshalb zunächst, das Selbstbewusstsein aufzubauen und eine Motivation für ein eigenständiges Tätigwerden zu erzeugen. Ein erfolgreiches Übergangsmangement bedeutet dann beispielsweise Vermittlungsarbeit zwischen den möglichen Wiedereinsteigerinnen bzw. -einsteigern und den Betrieben. Langzeitarbeitslose können hinsichtlich des Selbstvertrauens ähnlichen Problemen beim Wiedereinstieg gegenüberstehen, als Schwierigkeit im Übergang kann sich jedoch auch eine mangelnde oder „veraltete“ Qualifikation erweisen. Deshalb ist bei einer Unterstützung Langzeitarbeitsloser beim Wiedereinstieg u. a. zu klären, inwieweit die einmal erworbenen Qualifikationen (noch) den Anforderungen der Betriebe genügen.

Um eine aktivierende Gestaltung von Lebensphasen zu ermöglichen und die Anschlussfähigkeit zwischen Biographie und Arbeitsmarkt beim Wiedereinstieg herzustellen, erscheinen gerade in diesem vielschichtigen Übergangsfeld, das viele verschiedene Akteure beinhalten kann, flexible lokale Netzwerke für Bildung, Unterstützung und Beschäftigung sinnvoll.

Die Übergangsschwerpunkte Schule – Beruf und Wiedereinstieg in die Arbeitswelt sind die zentralen Pfeiler der **Lernenden Region Münster/Münsterland** mit der Anlaufstelle Schule – Beruf (Stadt Münster, Amt für Schule und Weiterbildung) und der Anlaufstelle Wiedereingliederung (Stadt Münster/VHS in Trägerschaft). Die zentrale Ausrichtung der Lernenden Region ist die Vernetzung, Bündelung und Koordination der Aktivitäten verschiedener Träger in der Region, die sich dem Übergang von Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie Erwachsenen widmen. Die beiden Anlaufstellen stellen dabei ein breites Beratungsangebot zur

Verfügung, bündeln die Angebote der verschiedenen Träger und spiegeln ihre Erfahrungen an die Akteure und Strukturen zurück. Die Netzwerkarbeit wird von den Protagonisten vor allem als Arbeit an den Strukturen beschrieben, die nicht unbedingt öffentlichkeitswirksam in Szene gesetzt werden kann. Hier geht es eher um eine kleinschrittige, komplexe Arbeit.

### 3.3 Dienstleistungsportfolio

Wie bereits erwähnt, existieren für den Übergangsbereich Wiedereinstieg zahlreiche erprobte Instrumente zur Unterstützung der Betroffenen bei ihrem Wiedereinstieg in das Erwerbsleben. Bei der konkreten Ausgestaltung dieser Instrumente gilt es jedoch aufgrund der großen Heterogenität der Adressaten noch mehr als bei den bisherigen Übergängen, die jeweils spezifischen und individuellen Ausgangslagen der Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger zu beachten und bei ihrem Einsatz zu bedenken. Bei der Ausgestaltung von Angeboten in diesem Bereich sollten darüber hinaus auch die Akteure vor Ort zur Unterstützung des Wiedereinstiegs mit herangezogen werden. Beispielsweise könnten die regionalen Unternehmen durch Unternehmensbefragungen oder soziale Dienstleistende und weitere Anbieter vor Ort durch Weiterbildungsmessen mit einbezogen werden. Im Dienstleistungsportfolio auf regionaler Ebene kann vor allem auf Instrumente aus drei Bereichen zurückgegriffen werden (siehe Graphik S. 29).

#### Information und Beratung

Regional zur Verfügung gestellte Informations- und Beratungsdienstleistungen können Menschen am Übergang in das Berufsleben nach einer längeren Unterbrechung unterstützen, indem sie neue biographische Wege aufzeigen oder über Schritte für deren konkrete Umsetzung informieren. Ziel der Beratung sollte es dabei sein, gemeinsam mit den Menschen am Übergang eine individuelle Lösung zu erarbeiten, indem Lernbedürfnisse und -erfordernisse ermittelt sowie Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung aufgezeigt und angeregt werden. Dabei sind auch Angebote zur Überprüfung von Bewerbungsunterlagen denkbar. Diese Aufgabe könnte von zentralen, regionalen Anlaufstellen

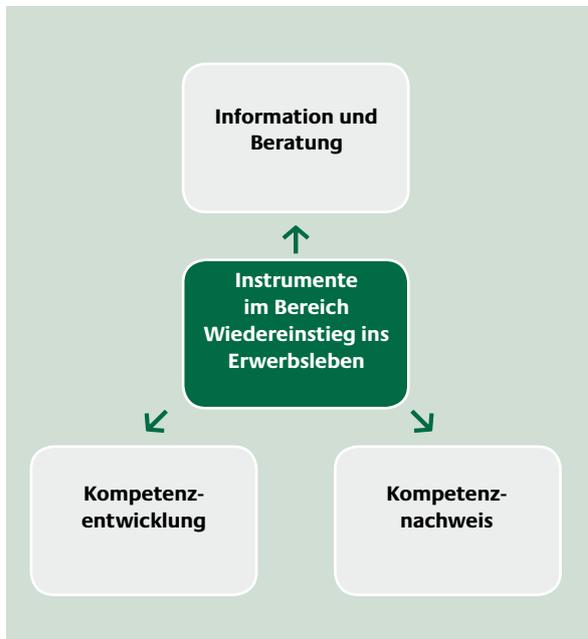


Abbildung: Instrumente im Bereich Wiedereinstieg in das Erwerbsleben

übernommen oder durch die Etablierung einer Weiterbildungsberatung gewährleistet werden. Als weiteres konkretes Unterstützungsinstrument bieten unter anderem Coachings die Möglichkeit eines Umgangs mit den individuellen Anforderungen durch eine gezielte Face-to-Face-Betreuung im Übergang.

### Kompetenzentwicklung

Die konkrete Ausgestaltung von Angeboten zur Kompetenzentwicklung ist stark abhängig von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und richtet sich inhaltlich jeweils nach dem individuellen Bedarf der Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger. Angeboten werden können neben Kursen zur Stärkung der Persönlichkeit auch solche, die auf die konkrete Verbesserung von Techniken, Fähigkeiten und Kompetenzen abzielen, die für die gewünschte Tätigkeit von Relevanz sind. So kann es bei An- und Ungelernten sinnvoll sein, Teilqualifizierungsmaßnahmen anzubieten, während für Frauen in der Region unter Umständen eine Aufstiegsfortbildung von Interesse ist. Die Möglichkeiten sind hier vielfältig: von Anpassungsqualifizierungen über Seminare zur Existenzgründung bis hin zu IT-Kursen ist je nach Bedarfslage vieles vorstellbar, um die Menschen in der Region bei ihrem Wiedereinstieg durch gezielte Qualifizierung zu unterstützen.

### Kompetenznachweis

Unterstützung im Übergang beim Wiedereinstieg in das Erwerbsleben kann zudem die Etablierung regionaler Kompetenznachweise, zum Beispiel durch die Erstellung von Stärkenprofilen oder die Ausstellung eines Kompetenzpasses für Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer, bieten. Ein solcher Nachweis dient zum einen der Ermittlung und Dokumentation der eigenen Kompetenzen, zum anderen unterstützt ein Kompetenzpass dabei, die bereits erworbenen Fähigkeiten zu identifizieren, und schafft damit eine fundierte Grundlage für die berufliche und persönliche Neuorientierung und die Planung der zukünftigen Erwerbstätigkeit.

Die Anlaufstelle für Wiedereingliederung der **Lernenden Region Münster/Münsterland** wurde als Beratungsstelle für Menschen gegründet, die aus verschiedenen Lebenssituationen ins Berufsleben zurückkehren oder sich dort verändern wollen bzw. müssen. Diesen Menschen wird eine Erstberatung mit bis zu vier kostenfreien Gesprächen, in denen Wege und Perspektiven erörtert werden, angeboten. Die Beratungen sind jeweils so angelegt, dass sie den Ratsuchenden zunächst eine Orientierung verschaffen sollen, sodass für die biographische Situation passende weitere Schritte aufgezeigt werden können. Die Anlaufstelle dient nicht nur der Beratung von Kundinnen bzw. Kunden, sondern ebenso der Vernetzung der Träger untereinander. So können deren Angebote über einen zentralen Zugang – je nach Bedarf in der biographischen Situation – in Anspruch genommen werden. Die Vernetzung der Stelle wird zudem aktiv dazu genutzt, die Erfahrungen aus den Gesprächen mit ratsuchenden Menschen in die Übergangsstrukturen (Träger, Geldgeber) zurück zu spiegeln und gestaltend Einfluss zu nehmen.

## II. 4 Übergangsmangement für den Übergang Erwerbsleben – Nacherwerbsleben

Die Phase des Übergangs von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase gewinnt zum einen quantitativ an Bedeutung, da sich die Zahl der Personen, die davon betroffen sein werden, ausweitet. Zugleich verändern sich im Vergleich zu früheren Jahren die Bedingungen vor und nach diesem Schnitt. Menschen altern heute anders als in der Vergangenheit. Hierfür gibt es zunächst biologische Gründe: Ein größerer Teil dieser Lebensphase wird in Gesundheit verbracht. Dies bedeutet, dass Selbstständigkeit und Aktivität im Alter länger erhalten bleiben.<sup>13</sup> Längst ist deshalb klar, dass Ältere in Zukunft eine veränderte Rolle in der Gesellschaft einnehmen werden und auch einnehmen müssen – reformpolitische Bemühungen wie die Abschaffung der Frühverrentungsmöglichkeiten und die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre sind erste Antwortversuche hierauf. Auch die Bereitschaft des Einzelnen, lebenslang zu lernen, gewinnt vor diesem Hintergrund an Bedeutung.

Angesichts des demographischen Wandels wird es für Betriebe in den nächsten Jahren zunehmend darum gehen, Ältere zu qualifizieren, da es zu strukturellen Umschichtungen im Potenzial der Erwerbsbevölkerung von jüngeren auf ältere Beschäftigte kommen wird. „Potenziale Älterer nutzen“ ist in diesem Kontext eine viel zitierte Formel, welche aber nicht nur bedeutet, Gesundheit und Motivation für den Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund der Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu erhalten und zu fördern. Bezogen auf die Gestaltung der Übergangsprozesse vom Beruf in die Nacherwerbsphase geht es auch verstärkt um die Neubestimmung von Arbeit jenseits der „Normalarbeit“ und die Etablierung verstärkter zivilgesellschaftlicher Teilhabe im Alter. Anstelle der Entscheidung zwischen einer vollständigen Integration in den Arbeitsmarkt oder der vorzeitigen Verrentung sind also für Ältere alternative Formen des Übergangs in den Ruhestand im Anschluss an eine berufsaktive Phase zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft sollte das zentrale Ziel deshalb lauten, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Menschen ermöglichen, ihr körperliches, soziales und geistiges Potenzial auszuschöpfen und möglichst lange selbstständig und unabhängig im Alter zu leben. Die Förderung aktiven Alterns darf somit

nicht ausschließlich produktivitätsorientiert sein, sondern muss auch die Bedeutung von sozialer Teilhabe, Partizipation und gesellschaftlicher Inklusion betonen.

### 4.1 Regionale Bezugspunkte

Die aufgrund unterschiedlicher sozialer und ökonomischer Bedingungen sehr heterogenen Regionen und Kommunen in Deutschland weisen unterschiedliche Ausgangslagen und – zum Teil zeitversetzte – Entwicklungen im Rahmen des demographischen Wandels auf. Während vor allem die strukturschwachen und ländlich geprägten Gebiete langfristig große Bevölkerungsverluste aufweisen werden, verzeichnen prosperierende Wirtschaftsregionen und Ballungsräume eine positive Bevölkerungsentwicklung.<sup>14</sup> Übergreifender Trend ist jedoch die Alterung der Bevölkerung aufgrund des Rückgangs der Geburtenraten und der steigenden Lebenserwartung. Die so genannten Baby-Boomer, die geburtenstarken 1960er Jahrgänge, werden sich noch bis zum Jahr 2020 in den Bereich des höheren Erwerbsalters (55 bis 64 Jahre) schieben. Mit ihrem Eintritt in die Nacherwerbsphase wird sich dann die Zahl der Pensionäre schlagartig und die Zahl der Hochaltrigen aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung sukzessive erhöhen.<sup>15</sup> Dieser Alterungsprozess wirft vielfältige Fragen sowohl in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung als auch auf das gesellschaftliche Zusammenleben in der Region auf. Anzeichen der Folgen aus der Änderung der Altersstruktur sind bereits heute erkennbar. Auswirkungen bestehen nicht nur für Unternehmen und die wirtschaftsnahen Akteure aufgrund der aktuell bereits beobachtbaren Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, sondern auch für Regionen insgesamt und die zukünftige Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens in der Region. Denn für die Regionen bedeutet eine älter werdende Bevölkerung auch, dass ihre Attraktivität als Standort zunehmend davon abhängt, welche Lebensbedingungen sie als integrierte Lebensräume bieten, die auch die Bedarfe der Seniorinnen und Senioren entsprechend berücksichtigen – von den Wohnver-

<sup>13</sup> Kruse 2006

<sup>14</sup> Prognos AG 2007

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt 2009

hältnissen über den öffentlichen Personennahverkehr bis hin zu Bildungsangeboten.

Um angemessen mit diesen Änderungen in der Altersstruktur umzugehen und sie nutzbar für die Region zu machen, ist ein aktiv gestaltetes Übergangsmangement notwendig, das die Menschen in der Region am Übergang in das Nacherwerbsleben zielgruppenorientiert unterstützt.

Die „**Lernende Region BELOS – Netzwerk für Weiterbildung e. V.**“ ist ein Zusammenschluss von regionalen Akteuren aus verschiedenen Bildungsbereichen. Das Ziel ist die konsequente Vernetzung der bestehenden regionalen Beratungs- und Bildungsangebote, um anlehnend an das bildungstheoretische Leitziel des BELOS-Netzwerks „Lebenslanges Lernen“ weitere Konzepte zu entwickeln. Dies erfolgt mit dem Ziel, die vielfältigen Bildungsbemühungen der Region aufzugreifen, zu vernetzen und damit Transparenz des Bildungsmarktes herzustellen. Das Netzwerk arbeitet nach dem Motto „Kooperation statt Konkurrenz“ und sieht sich weniger als Anbieter neuer Bildungsdienstleistungen, sondern vielmehr als Partner, Vermittler und Dienstleister für regionale Bildungsträger. Zentrales Anliegen der Netzwerkarbeit der Lernenden Region BELOS ist die Sensibilisierung der gesamten Region für die Problematik alternder Belegschaften unter besonderer Einbindung der regionalen Betriebe.

BELOS entwickelt Ideen und Konzepte und schafft mit Seminaren, Fachgesprächen und Tagungen einen Rahmen für die Begegnung und Auseinandersetzung der beteiligten Akteure. Unter anderem kommen dabei sog. Demographieberaterinnen und -berater zum Einsatz, die Erstberatung von Unternehmen zum Thema Demographie und unternehmensbezogene Altersstrukturanalysen anbieten. In der Lernenden Region BELOS haben die im Netzwerk ausgebildeten Demographieberaterinnen und -berater eine Brückenfunktion zu den Unternehmen, um nach einer Bedarfsermittlung die strategische Planung der regionalen Weiterbildungsträger darauf ausrichten zu können.

## 4.2 Angebotsübergreifende Abstimmung

Dabei ist zunächst zu beachten, dass der Übergang in das Nacherwerbsleben eine längere Zeitspanne

einnimmt, die sich grob in drei Phasen einteilen lässt, die jeweils besondere Herausforderungen mit sich bringen und spezifische Anforderungen an ein regionales Übergangsmangement stellen:

- die Erwerbsphase im Alter,
- der Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase sowie
- die nachberufliche Lebensphase.

### Erwerbsphase im Alter

Die Gestaltung eines regionalen Übergangsmagements für Ältere muss sich an der Nachfrage älterer Arbeitnehmer auf dem regionalen Arbeitsmarkt orientieren. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Einstellung der Personalverantwortlichen in den Betrieben der Region gegenüber Älteren zu berücksichtigen. Denn gerade in dieser Phase spielen die Betriebe und Verbände eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer Unterstützungsstruktur im Übergang. Diese Rolle wird in den Verbänden häufig heute schon wahrgenommen<sup>16</sup>, in vielen Betrieben aber – auch im internationalen Vergleich – noch nicht in ausreichendem Maße<sup>17</sup>. Um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit auch zukünftig sichern zu können, werden Betriebe jedoch dafür Sorge tragen müssen, dass ihre Beschäftigten flexibel bleiben und bis zum Renteneintritt produktiv und kreativ zusammenarbeiten. Dies bedeutet auf personalwirtschaftlicher Ebene, dass Wege gefunden werden müssen, die auf regionaler Ebene Weiterbildung so mit dem Berufsleben verbinden, dass die Potenziale und Bildungsressourcen älterer Menschen zukünftig effektiver genutzt werden können. Dabei gilt es, mit den beteiligten Akteuren auf regionaler Ebene Konzepte zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bis ins Alter hinein zu entwickeln und zudem im Sinne eines präventiven und lebenszyklusbasierten Personalmanagementansatzes dafür Sorge zu tragen, dass Qualifikationslücken gar nicht erst entstehen. Um die Bereitschaft und Fähigkeit zu arbeiten bis ins Alter zu erhalten, sind alters- und altersgerechte Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln und einzuführen. Besonderer Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf besteht dabei vor allem bei

<sup>16</sup> DIHK 2005

<sup>17</sup> Bosch/Schief 2005

kleinen und mittleren Betrieben, denn anders als Großunternehmen können KMU meist nicht auf die notwendigen finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen zurückgreifen, welche die Entwicklung und Organisation von altersgerechten Arbeitsformen und Weiterbildungsangeboten sowie die Umsetzung eines lebenszyklusbasierten Personalmanagements erfordern

### Übergang in die Nacherwerbsphase

Problematisch ist mit Blick auf den Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase, dass die Gestaltung bislang sehr einseitig erfolgt: Mit Blick auf das Modell der Altersteilzeit war es bislang i. d. R. üblich, eine erste Phase als aktives und die anschließende Phase als passives Element der Altersteilzeit zu definieren. Dies stellt jedoch letztlich nichts anderes als eine versteckte Form des Vorruhestands dar. Erheblich sinnvoller ist ein stufenweises Ausscheiden. Denn aufgrund ihrer Berufs- und Lebenserfahrung verfügen Ältere über wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die weder im Bereich des Erwerbslebens noch in der Nacherwerbsphase ungenutzt bleiben sollten. Deshalb gilt es, Möglichkeiten für ältere Beschäftigte zu schaffen, damit diese ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiterhin einbringen und weitergeben können. Aber auch nach dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben sollten diese besonderen Kompetenzen nicht ungenutzt bleiben. So können ältere Menschen ihre Erfahrungen beispielsweise im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeiten einbringen, etwa indem sie Jugendliche bei Berufswahl und Ausbildung unterstützen. Auf diese Weise stiften die Älteren nicht nur einen Nutzen für die Gesellschaft, sondern erhalten auch die Möglichkeit zu sinnstiftenden Tätigkeiten nach dem Erwerbsleben.

### Nachberufliche Lebensphase

Während andere Übergänge im Lebensverlauf dadurch charakterisiert sind, dass die Einmündung in eine neue Lebensphase als Schülerinnen und Schüler oder als Berufstätige mit festen Rollenbildern verbunden ist, die sich relativ eindeutig beschreiben lassen, bleibt die Nacherwerbsphase relativ unbestimmt. Bislang liegt es am Einzelnen selbst, einen neuen Lebensentwurf für die aktive Gestaltung der nachberuflichen Lebensphase zu entwickeln. Unterstützt durch ein regionales Übergangsmangement könnten diese Phase und das in

ihr enthaltene Potenzial älterer Bürgerinnen und Bürger in dreifacher Hinsicht für die Entwicklung und das Zusammenleben in der Region nutzbar gemacht werden: Erstens könnten Betriebe davon profitieren, wenn ein ehemaliger Beschäftigter in der Nacherwerbsphase sein Wissen weiterhin zur Verfügung stellt und damit die berufliche Rolle in veränderter Form weiterführt. Hierzu wären jedoch entsprechende Strukturen für ein betriebliches Wissensmanagement erforderlich. Durch stabile, für Interessierte frei zugängliche und etablierte regionale Netzwerke könnte zweitens das Potenzial von Bürgerinnen und Bürgern in der Nacherwerbsphase im Sinne bürgerschaftlichen Engagements gesellschaftlich nutzbar gemacht werden. Im Zuge wachsender Altersarmut sind zunehmend Menschen auf eine Erwerbstätigkeit auch nach dem Renteneintrittsalter angewiesen, die drittens nur unter der Voraussetzung entsprechender Modelle in der Region, die dies ermöglichen, denkbar ist.

Betrachtet man die vorgenannten drei Phasen, so stellen sich vor allem drei zentrale Handlungsanforderungen in der Region:

- Altersgerechte Arbeitsbedingungen müssen geschaffen und die Organisation von Arbeit verändert werden.
- Die aktive zivilgesellschaftliche Teilhabe Älterer in der Region muss ausgeweitet werden.
- Weiterbildungsmöglichkeiten im Sinne des Lebenslangen Lernens müssen etabliert werden.

Dabei ist zu bedenken, dass die demographischen Entwicklungsprozesse regional sehr unterschiedlich verlaufen und die tatsächlich vor Ort auftretenden Problemfelder in diesem Übergang sehr unterschiedlich sind. Daher sind regionalspezifische Lösungskonzepte vor Ort erforderlich, um das Lebenslange Lernen für Ältere in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsfeldern sowie der regionalen Standortentwicklung umzusetzen. Um den Herausforderungen gerecht werden und zudem die skizzierten strukturellen Defizite zum Übergangsmangement Älterer auffangen zu können, sind Problemlösungen deshalb nicht zentral, sondern vor Ort durch eine bildungsbereichsübergreifende Vernetzung voranzutreiben. Konkret müssen zunächst die demographiepoltischen Ziele und Handlungsschwerpunkte für die Region iden-

tifiziert werden, bevor ein spezifisches regionales Portfolio für unterschiedliche Übergangsvarianten entwickelt und etabliert werden kann. Denkbar ist beispielsweise ein Portfolio, das Übergangsvarianten ermöglicht und fördert: Erstens aus Arbeitslosigkeit in betriebliche und soziale Beschäftigung, zweitens von dort in altersgerechte betriebliche und öffentliche Teilzeitbeschäftigung zur Verwirklichung einer individuell und ökonomisch sinnvollen Work-Life-Balance und drittens auch Übergänge in eine „reversible Nacherwerbsphase“, im „dritten“ Lebensalter beim Wechsel zwischen bezahlter Beschäftigung (zum Beispiel in befristeten Projekten) und bürgerschaftlichem Engagement (zum Beispiel im Ehrenamt).

Einem zielgruppenspezifischen regionalen Übergangsmangement kommt vor diesem Hintergrund die Aufgabe zu, die in der Region vorhandenen Bedarfslagen im Übergang zu bündeln und mit der Angebotsebene besser zu vernetzen, und zwar im Sinne eines Übergangsmagements, das sich als mehrdimensionaler Ansatz einer demographischen Entwicklungsplanung in der Region begreift. Zur konkreten Umsetzung dieser vielschichtigen Aufgabe gibt es bisher nur wenige Erfahrungen, denn trotz der sich wandelnden Rahmenbedingungen und den sich abzeichnenden Herausforderungen einer alternden Gesellschaft stehen die Übergänge Älterer bisher meist nicht im Blickfeld eines institutionalisierten Übergangsmagements. Übergangsmangement für Ältere ist sowohl unter strukturellen, konzeptionellen als auch gestalterischen Aspekten noch Neuland. Für die genannten Handlungsfelder mangelt es an fest etablierten Unterstützungsstrukturen, Finanzierungsgrundlagen sowie klar definierten institutionellen Zuständigkeiten auf der administrativen Ebene.

Wie schon im Falle anderer Übergangsbereiche skizziert, besteht auch am Übergang in die Nacherwerbsphase eine (häufig mehr oder weniger transparente) Teilung von Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Die Bewältigung der demographischen Entwicklung ist aktuell vor allem Aufgabe der Länder und Kommunen, welche die Rahmenbedingungen vorgeben, in denen eine regionale Ausgestaltung des Übergangsmagements am Übergang zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsleben stattfinden kann. Gerade der kommunalen Verwaltungsebene kommt bei der Gestaltung eines Unterstützungssystems am Über-

gang zum Nacherwerbsleben eine wichtige Rolle zu. Zuständige regionale oder lokale Ämter und Behörden im Bereich der Wirtschaftsförderung sowie auch Regionalmanagerinnen und -manager registrieren in erster Linie Zu- und Abwanderungen von Unternehmen und Bevölkerung und können daraus Handlungsbedarf und -möglichkeiten ableiten. Für Fragen zur Gestaltung eines regionalen Übergangsmagements sind zudem die Akteure der regionalen Arbeitsmarktpolitik mit ihrer Expertise, ihren Förderinstrumentarien und Netzwerken unverzichtbare Partner. Darüber hinaus sind Vertreter der Wirtschaft wichtige Akteure bei der Gestaltung eines Übergangsmagements für Ältere. Aktuell sehen vor allem Unternehmensverbände und Gewerkschaften demographisch begründeten Handlungsbedarf. Auch die Kammern nehmen sich im Regionalkontext den demographischen Auswirkungen auf inner- und überbetrieblicher Ebene an. Hier besteht ein Konsens darüber, dass auf innerbetrieblicher Ebene ein Problembewusstsein erst noch zu entwickeln ist. Notwendig wäre bereits jetzt ein ganzheitliches, intergenerationelles Altersmanagement zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und der wirtschaftlichen Zukunft der Betriebe in der Region. Dies gilt im Besonderen für kleinere und mittlere Betriebe.

Quer zu den genannten Akteuren existiert in den Regionen bereits heute eine unterschiedlich breite und vielfältige Projektszene auf Basis nationaler und länderspezifischer Forschungs- und Entwicklungsprogramme, die Integrations- und Weiterbildungskonzepte für Ältere vor allem in lokalen und regionalen Projektpartnerschaften entwickeln und umsetzen. Beispiele sind Programme wie Perspektive 50plus, die etwa Ansätze zum Altersmanagement, regionale Beschäftigungspakte für Ältere, Demographie-Beratung sowie Bildungs-, Beratungs- und Kooperationsnetzwerke für KMU umfassen. Daneben engagieren sich gerade auf regionaler Ebene Kirchen, Vereine, Wohlfahrtsverbände und sonstige gemeinnützige Einrichtungen bei der Begleitung von Menschen im Übergang in das Nacherwerbsleben.

Aus dieser gewachsenen Aufgabenteilung ergibt sich die zentrale Anforderung, bei der Gestaltung eines Übergangsmagements für Ältere nicht nur die unterschiedlichen Handlungsebenen von Bund, Land und Kommune, sondern auch unterschiedliche Politikbereiche, Institutionen und Akteure

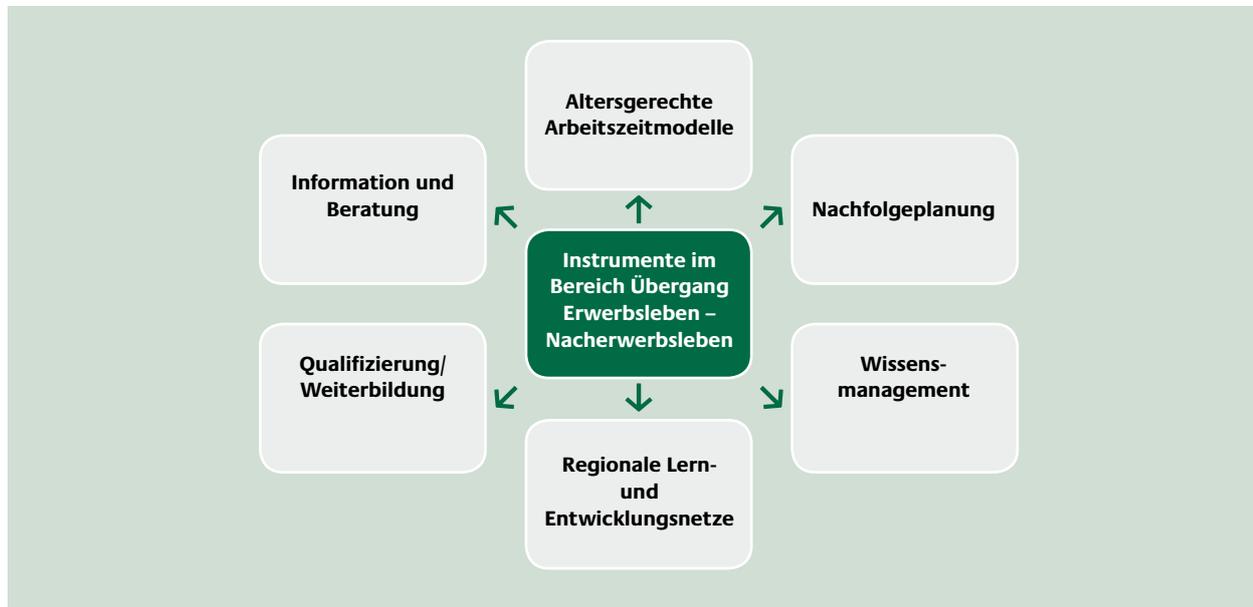


Abbildung: Instrumente im Bereich Übergang Erwerbsleben – Nacherwerbsleben

zu verzahnen. Erst dadurch werden regionale Strategien möglich, die unterschiedliche Felder der Bildungs-, Sozial-, Gesundheits-, Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Familienpolitik unter Bezugnahme auf demographische Entwicklungsfragen zusammenführen.

Die Kommune bzw. Region tritt dabei in einer vermittelnden Rolle auf, indem sie unter Berücksichtigung der verschiedenen Politikfelder, der dort tätigen Akteure und der regionalen Bedarfe, Strukturen für die Umsetzung von Unterstützungsangeboten schafft, welche die Passgenauigkeit und die Qualität der Angebote, das Erreichen der Zielgruppen und die Zusammenarbeit der Akteure zur Verwirklichung der Idee eines lebenslangen Lernens begünstigen und unterstützen. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei der Aufbau und die Entwicklung regional vernetzter Strukturen unter Einbindung von Unternehmen, sozialen Einrichtungen, Bildungsdienstleistern, Initiativen und Interessensvertretungen (zum Beispiel Seniorenbüros) und der kommunalen Steuerungsebene ein. Ziel der Vernetzung sollte die Sensibilisierung und Entwicklung sowie Verbreitung von Konzepten und Instrumenten zur Stärkung und Nutzung der Potenziale Älterer in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Handlungsfeldern sein.

### 4.3 Dienstleistungsportfolio

Wie bereits angedeutet, gibt es für die Gestaltung eines Übergangsmanagements für Ältere bisher nur wenige Praxisbeispiele. Die Lernenden Regionen haben in Bezug auf regionale Vernetzungsstrategien bereits vorgearbeitet. Modelle und Instrumente der Lernenden Regionen unterstützen dabei die Gestaltung eines lernbiographischen Übergangsmanagements durch integrierte Dienstleistungsportfolios, die strukturbildend auf der regionalen Entscheidungsebene wirken und eine bildungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit und Abstimmung ermöglichen. Der Aufbau verbindlicher Kooperationsnetzwerke in den Regionen unter Einbindung der relevanten Interessensvertretungen und Entscheidungsträger sichert zudem eine langfristige Organisation des Übergangsmanagements. Die im Rahmen der Lernenden Regionen entwickelten und erprobten Ansätze und Instrumente lassen sich grob in sechs Teilbereiche einordnen.

#### Altersgerechte Arbeitszeitmodelle

Hinsichtlich der Unterstützung Älterer beim Übergang in die Nacherwerbsphase haben sich in den Unternehmen vor allem innovative Ansätze bewährt, welche Flexibilität im Bereich Arbeitszeit zulassen und dabei altersspezifische Bedürfnisse

sowie Gesundheitsprävention einbeziehen. Beispiele hierfür wären unter anderem Modelle des Job-Sharings, Altersteilzeitmodelle oder Lebensarbeitszeitkonten. So können Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten werden, indem die Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Wünsche der älteren Belegschaft und der Belange des Unternehmens verteilt wird. Vorstellbar sind beispielsweise Modelle, in denen die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer nur an bestimmten Tagen oder in wöchentlich wechselnden Rhythmen bzw. mit verminderter täglicher Arbeitsstundenzahl beschäftigt wird.

### **Nachfolgeplanung**

Auch der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der aktiven Nachfolgeplanung kommt in den letzten Jahren der Erwerbstätigkeit eine unterstützende Wirkung beim Übergang in die Nacherwerbsphase zu. Dabei geht es vor allem darum, frühzeitig zu bestimmen, welche Anforderungen mit der aufgrund des Ruhestands neu zu besetzenden Position verbunden sind und möglichst gemeinsam mit dem ausscheidenden Mitarbeiter, der ausscheidenden Mitarbeiterin Personen gezielt auf die Übernahme dieser Tätigkeit vorzubereiten. Als konkretes Instrument zur gezielten Nachfolgeplanung sind rechtzeitig stattfindende, institutionalisierte Ausstiegsgespräche mit dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin am Übergang in das Nacherwerbsleben denkbar.

### **Wissensmanagement**

Kernbereich eines wirksamen Wissensmanagements ist die Analyse und Gestaltung von Austrittsmodellen, die den Verlust des Organisationsgedächtnisses von Betrieben verhindern sollen. Die Kosten verlorenen Wissens sind kaum bezifferbar und erreichen eine Größenordnung, die insbesondere Großbetriebe dazu bewegen, eine Vielfalt an Konzepten zur Gestaltung der Wissensweitergabe unter Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen Älterer zu entwickeln<sup>18</sup>. Viele kleinere und mittlere Betriebe haben hingegen die erforderlichen personellen und organisatorischen Ressourcen zur Entwicklung und Implementierung derartiger Konzepte nicht, weshalb Strukturen geschaffen werden müssen, welche den Unternehmen bei der Umsetzung beratend und unterstützend zur Seite stehen. Im Fokus eines aktiven Wissensmanagements in der

Region sollten praktikable Ansätze zur Nutzung der Kompetenzen Älterer unter dem Gesichtspunkt des intergenerationellen Lernens – d. h. dem Wissenstransfer zwischen „Alt und Jung“ – stehen, die auch die Nacherwerbsphase einbeziehen. Umsetzbar ist ein solches Wissensmanagement beispielsweise in Form von Mentoringprogrammen, die ältere und jüngere Menschen zusammenführen. Dies wäre beispielsweise im Rahmen altersgemischter Teams in den Unternehmen, aber auch im zivilgesellschaftlichen Bereich denkbar. Das Wissen Älterer am Übergang in die Nacherwerbsphase kann jedoch auch durch Instrumente wie Wissenslandkarten nutzbar gemacht werden. Diese geben einen graphischen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Wissen und ermöglichen so zum einen Transparenz über das vorhandene Wissen und erleichtern den Zugriff auf dieses Wissen. Zum anderen helfen sie dabei, frühzeitig entstehende Wissenslücken durch das Ausscheiden einer Arbeitnehmerin bzw. eines Arbeitnehmers zu erkennen und gezielt die Weitergabe von Wissen zu steuern, damit dieses am Übergang in die Nacherwerbsphase im Unternehmen nicht verloren geht.

### **Regionale Lern- und Entwicklungsnetze**

Wie die Erläuterungen zum Wissensmanagement zeigen, können nicht nur ältere Beschäftigte von Unterstützungsstrukturen am Übergang in die Nacherwerbsphase profitieren. Vielmehr kommt die Weitergabe der Erfahrungen Älterer auch jüngeren Beschäftigten und Betrieben zugute. Der Nutzen für alle Beteiligten lässt sich durch regionale Kooperation und Vernetzung noch erhöhen. Ziel solcher Netzwerke ist der Austausch über Herausforderungen und Möglichkeiten, die Erfahrungen Älterer in der Phase vor, aber auch nach deren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu nutzen, mit dem Ziel eines gemeinsam getragenen Lernprozesses. Dies betrifft zunächst den Austausch zwischen Unternehmen. Darüber hinaus ist aber auch eine Öffnung dieser Lernnetze sowohl für jüngere als auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorstellbar.

### **Qualifizierung/Weiterbildung**

Zentral bei der Unterstützung Älterer am Übergang in die Nacherwerbsphase ist die Förderung der Wei-

<sup>18</sup> Voelpel u. a. 2007

terbildung zur aktiven Teilhabe im Alter. Durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit müssen Ältere künftig dafür Sorge tragen bzw. darin unterstützt werden, durch eine entsprechende Kompetenzentwicklung dauerhaft an betrieblichen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen teilhaben zu können. Dazu ist eine Anpassung überbetrieblicher Konzepte arbeits- bzw. tätigkeitsintegrierten Lernens auf Ältere und ihre Lern- und Erwerbsbiographie notwendig. Aber auch im Bereich zivilgesellschaftlicher Aufgaben wird es zunehmend erforderlich sein, die mit vielfältigen Lebens- und Berufserfahrungen verknüpften Kompetenzen der Älteren aktiv zu nutzen und sie als Leistungsträger, zum Beispiel für bürgerschaftliches Engagement, zu gewinnen und über Lernprozesse entsprechend vorzubereiten. Hierzu sind konkret Modelle zur Bilanzierung, Anerkennung und Entwicklung von Kompetenzen im Alter zu entwickeln und umzusetzen. Dabei ist für den Bereich der Erwerbsphase im Alter auf eine arbeitsprozessnahe Bildung zu setzen, während sich vor allem für die Nacherwerbsphase Formen selbstorganisierten Lernens eignen.

### Information und Beratung

Wie auch in anderen Übergangsbereichen kommt der Bereitstellung eines Informations- und Beratungsangebots auch beim Übergang in die Nacherwerbsphase eine große Bedeutung zu. Für die älteren Bürgerinnen und Bürger im Übergang empfiehlt sich hier die Einführung von Orientierungsangeboten, wie Veranstaltungsreihen für „Ältere im Erwerbsleben“ oder die Bereitstellung von Informationen über Ausstiegsmodelle und rechtliche Rahmenbedingungen des Übergangs, um eine aktive Gestaltung möglich zu machen. Vielversprechend erscheinen auch Beratungsangebote, die neben den Älteren selbst auch für Akteure aus dem Umfeld der Bildungs- und Arbeitsförderung sowie für die Unternehmen der Region offen stehen und beispielsweise rechtliche Beratung und Lernberatung anbieten und die Organisation von Seminaren, Fachgesprächen und Tagungen übernehmen. Einen besonderen Schwerpunkt kann hier auch die Demographieberatung für Unternehmen einnehmen, mit dem Ziel, diese für die Herausforderungen demographischer Veränderungen und des Übergangs in die Nacherwerbsphase zu sensibilisieren und zu informieren.

Im Städtedreieck Burglengenfeld, Maxhütten-Haidhof und Teublitz hat die ortsansässige Volkshochschule in enger Kooperation mit der **Lernen Region Schwandorf** in dem Projekt „Lernen ab 50“ eine niedrigschwellige Beratungsdienstleistung von Seniorinnen und Senioren organisiert und implementiert. Ausgehend von einer differenzierten Bedarfserhebung wurden die Anforderungen festgelegt und engagierte und erfahrene Menschen, die sich in der zweiten Lebenshälfte befinden, zu so genannten SeniorBeraterInnen ausgebildet. Diese werden in zwei Bereichen aktiv: Einerseits bieten sie in ihrer Region die Beratung an. Die Inhalte der Beratung hängen dabei von ihren Erfahrungen und Kompetenzen ab. Andererseits sind sie selbstorganisiert bürgerschaftlich aktiv und unterstützen gemeinnützige Initiativen und Projekte in der Region mit ihren Kompetenzen.

Die **Lernende Region Hannover** arbeitet unter dem Titel FLUXUS an der Förderung des lebenslangen Lernens in allen Altersgruppen. Die Teilprojekte bieten Lernanlässe und Lernmöglichkeiten für Menschen jeden Alters. Um Angebote für Ältere an der Schwelle zur Nacherwerbsphase zu entwickeln, wurde die „Werkstatt Drittes Alter: Ehrenamtliches Engagement und Lernen ab 50“ als Teilprojekt der Lernenden Region eingerichtet. Dabei bieten Träger aus unterschiedlichen Feldern (Soziales, Kultur, Bildung, Ökologie, Gesundheit) ein „Freiwilliges Jahr für Senioren“ an. Mit diesem sollen Seniorinnen und Senioren zu freiwilligem Engagement motiviert und ausgebildet werden. Workshops dienen dazu, eine passende Einrichtung zu finden und helfen im Jahresverlauf dabei, die Erfahrungen der engagierten Seniorinnen und Senioren in der Gruppe zu reflektieren und auszutauschen.

# Literatur

**Bosch, G./Schief, S.** (2005): Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa. IAT-Report 2005-4. Gelsenkirchen.

**Brandel, R./Gottwald, M./Oehme, A.** (Hrsg.) (2010): Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Carle, U./Samuel, A.**, (2007): Frühes Lernen – Kindergarten und Grundschule kooperieren. Baltmannsweiler. DIHK (2005): Mehr Chancen für Ältere am Arbeitsmarkt. Ein Impulspapier des DIHK-Vorstands. Berlin.

**Fürst, D.** (Hrsg.) (2002): Regional governance. New modes of self-government in the European Community. EuroConference 19.-21. April in Hannover.

**Fürst, D.** (1998): Regionalmanagement als neues Instrument regionalisierter Strukturpolitik. In: Kujath, H.-J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin. S. 233-249.

**Gottwald, M.** (2008): Übergangsmanagement für Ältere. Probleme, Handlungsfelder und Lösungsstrategien zur Gestaltung eines zielgruppenorientierten Übergangsmanagements für Ältere. Präsentation am 11.4.2008 im Rahmen einer Ringvorlesung. Forschungsinstitut betriebliche Bildung, Nürnberg.  
[www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/080411\\_RV\\_UEM\\_AEltere\\_MG.pdf](http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/080411_RV_UEM_AEltere_MG.pdf) (Zugriff: 08.03.2010)

**Kruse, A.** (2006): Altern, Kultur und gesellschaftliche Entwicklung. In: Report 3/2006, S. 9-18.

**Lempp, T./Raithelhuber, E.** (2008): Die regionale Gestaltung von Übergangsstrukturen. In: Arnold, H.; Lempp, T. (Hrsg.): Regionale Gestaltung von Übergängen in Ausbildung und Beschäftigung. Praxisansätze zur Kompetenzförderung junger Erwachsener und Perspektiven für die Regionalentwicklung. Weinheim, München. S. 275-297.

**Meinhold, M.** (1998): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen. Freiburg i. Br.

**Menke,** (2008): Übergangsmanagement und lebenslanges Lernen. Zur Gestaltung der „ersten Schwelle“ von der Kindertagesstätte zur Grundschule. [www.uebergangsmanagement.info/pdf/zuem\\_report.pdf](http://www.uebergangsmanagement.info/pdf/zuem_report.pdf) (Zugriff: 08.03.2010).

**Muche, C./Noack, T./Oehme, A.** (2008): Referenzmodell für Regionales bedarfsorientiertes Übergangsmanagement im Überblick. Hildesheim. [www.uebergangsmanagement.info/pdf/Referenzmodell%20im%20Ueberblick.pdf](http://www.uebergangsmanagement.info/pdf/Referenzmodell%20im%20Ueberblick.pdf)

**OECD** (2006): Wo haben Schüler mit MGH die größten Erfolgschancen: Eine vergleichende Analyse von Leistung und Engagement in PISA 2003. [www.pisa.oecd.org/dataoecd/2/57/36665235.pdf](http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/2/57/36665235.pdf) (Zugriff: 08.03.2010)

**Prognos AG** (2007): Der Zukunftsatlas – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb. [www.prognos.com/zukunftsatlas](http://www.prognos.com/zukunftsatlas) (Zugriff: 08.03.2010).

**Statistisches Bundesamt** (2009): 2. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden. [www.destatis.de/bevoelkerungspyramide](http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide) (Zugriff: 06.03.2010).

**Unicef** (2008): UNICEF-Studie zur Kinderbetreuung in den OECD-Staaten. Gleiche Chancen fangen bei den jüngsten Kindern an.

**Voelpel, S./Leibold, M.; Fruchtenich, J.-D.** (2007): Herausforderung 50-Plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen.

# Weiterführende Informationen zu Instrumenten des Übergangsmanagements

## 1. Übergang Kita – Grundschule

### 1.1 Angebote der gemeinsamen Elternbildung und Elternberatung

- **Von der Kindertageseinrichtung zum Familienzentrum**  
<http://www.nifbe.de/pages/das-institut/expertenrunden/familienzentren.php>
- **Elternkurse**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt“/„Produktkoffer“)

### 1.2 Institutionsübergreifende Netzwerke und Koordinierungsgruppen

- **Regionale Netzwerke des Niedersächsischen Instituts für frühkindliche Bildung und Entwicklung**  
<http://www.nifbe.de/pages/das-institut/regionale-netzwerke.php>
- **Kooperation Jugendhilfe – Schule**  
[http://www.lernenderegionen.info/dlr/download/billenetz\\_Projektdoku\\_2005.pdf](http://www.lernenderegionen.info/dlr/download/billenetz_Projektdoku_2005.pdf)
- **Taunussteiner Modell – Vernetzung Kindergarten/Grundschule**  
<http://www.lnr-rtk.de>

### 1.3 Gemeinsam und voneinander lernen

- **Fortbildungen für PädagogInnen**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt/Produktkoffer“)

## 2. Übergang Schule – Erwerbsleben

### 2.1 Kompetenznachweis

- **Profilpass**  
<http://www.profilpass-fuer-junge-menschen.de>
- **Stärkenanalyse (Assessmentcenter)**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt/Produktkoffer“)
- **Qualipass**  
<http://www.qualipass.info>

## 2.2 Elternbezogene Instrumente

- **Elternkurse**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt/Produktkoffer“)
- **Elternratgeber Ausbildung**  
<http://www.netzwerk-ampel.de/index.php?id=423>

## 2.3 Integrative Schulabschlüsse

- **Lernnetzwerk Akzent**  
[http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p\\_502/5\\_InSA.pdf](http://www.lernende-regionen.info/dlr/dokumente/p_502/5_InSA.pdf)
- **Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung**  
<http://www.perspektive-berufsabschluss.de>

## 2.4 Berufswahl- und Lebensorientierung, Berufsvorbereitung

- **Arbeitskreis Schule – Wirtschaft**  
<http://www.billenetz.de/archiv/kooperation2>
- **Beauftragter des Handwerks**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>
- **Kontinuierliche Praxistage**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>
- **Berufswahlorientierung**  
[http://www.mia-projekt.de/downloads/dl20050201\\_schlussbericht-mia-1df\\_anla.pdf](http://www.mia-projekt.de/downloads/dl20050201_schlussbericht-mia-1df_anla.pdf)
- **Mädchen-Zukunftstag (MINT)**  
<http://www.girls-day.de>
- **Portal für Berufsvorbereitung und Ausbildungsförderung**  
<http://www.qualiboxx.de>
- **Produktionsschule/Lernwerkstätten**  
<http://www.hessencampus-rheingau-taunus-kreis.hc-hessencampus.de/25539>

## 2.5 Information und Beratung

- **Lehrstellenatlas:**  
<http://www.billenetz.de/LSA>
- **Datenbank:**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt/Produktkoffer“)
- **Datenbank zur Studien- und Berufswahl**  
<http://www.studienwahl.de>
- **Lern- und Beratungsagentur und Bildungsmesse**  
<http://www.lernreg.de>  
<http://www.pontes-pontes.de>
- **Regionales Bildungsbüro**  
<http://www.eundc.de/pdf/36008.pdf>
- **Anlaufstelle Übergang Schule – Beruf**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>
- **Praktikumsregister**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>
- **Selbstlernzentrum/Beratung zu Aus- und Weiterbildung**  
<http://www.lnbb.de>
- **Lernfeste**  
<http://www.pontes-pontes.de>

## 2.6 Mentorensysteme

- **Mentorenprojekt**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>

## 2.7 Lernförderung und Kompetenzentwicklung

- **Kompetenz- und Sozialtraining**  
<http://www.lernenderegionosnabrueck.de>  
(siehe Rubrik „Das Projekt/Produktkoffer“)
- **Herausbilden von Schlüsselqualifikationen für den Beruf**  
[http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/BELOS\\_Projektdoku\\_2005.pdf](http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/BELOS_Projektdoku_2005.pdf)

### 3. Übergang Wiedereinstieg

#### 3.1 Information und Beratung

- **Weiterbildungsdatenbank**  
<http://www.os-bildungslotse.de>  
<http://www.wdb-berlin.de>
- **Deutscher Bildungsserver für Weiterbildungskurse**  
<http://www.iwwb.de>
- **Modulreihen zur Lernberatung**  
<http://www.lernreg.de>
- **Lern- und Beratungsagentur**  
<http://www.lernreg.de>
- **Bildungsmesse**  
<http://www.lernreg.de>
- **Anlaufstelle Wiedereingliederung**  
<http://egora.uni-muenster.de/lr>
- **Regionales Bildungsbüro**  
<http://www.eundc.de/pdf/36008.pdf>
- **Selbstlernzentrum/Beratung zu Aus- und Weiterbildung**  
<http://www.lnbb.de>

#### 3.2 Kompetenzentwicklung

- **Verbesserung der Chancen von Frauen insbesondere von Berufsrückkehrerinnen**  
[http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/BELoS\\_Projektdoku\\_2005.pdf](http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/BELoS_Projektdoku_2005.pdf)  
<http://www.pontespontes.de>
- **Weiterbildungsförderung für Berufstätige**  
<http://www.bildungspraemie.info>
- **Qualifizierungsscheck für Beschäftigte in KMU**  
<http://www.qualifizierungsschecks.de>
- **Bildungsscheck für Beschäftigte, Betriebe und Berufsrückkehrende**  
[http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich\\_arbeiten/angebote\\_nutzen/bildungsscheck](http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/angebote_nutzen/bildungsscheck)

#### 3.3 Kompetenznachweis

- **Kompetenzbilanzierung**  
<http://www.profilpass-online.de>

- **Kompetenznachweis für Ehrenamtliche**  
<http://www.kompetenznachweis.de>

## **4. Übergang Nacherwerbsleben**

### **4.1 Information und Beratung**

- **Demographieberatung**  
<http://www.belos-net.de>
- **Workshopreihe „Personalentwicklung älterer ArbeitnehmerInnen“**  
<http://www.belos-net.de>
- **Analyse und Erschließung von Potenzialen demographieorientierter Personalarbeit**  
<http://www.netzwerk-ampel.de/index.php?id=607>

### **4.2 Altersgerechte Arbeitszeitmodelle**

- **Inhalte und Fördermöglichkeiten des Altersteilzeitgesetzes**  
<http://www.bmas.de>
- **Maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle**  
<http://www.altern-in-deutschland.de./de/aktuelles/arbeitszeitmodelle.html>

### **4.3 Nachfolgeplanung**

- **Informationen mit Schwerpunkt KMU**  
<http://www.kmu.admin.ch/themen/00158/00161/index.html?lang=de>

### **4.4 Qualifizierung/Weiterbildung**

- **Deutsch für Arbeitnehmer/innen über 50 für handwerkliche Berufe**  
<http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/BELOS>





Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION