

Matthias Schulze-Böing

## **Zusammenarbeit von Behörden in der Arbeit mit Jugendlichen**

Voraussetzungen, Grenzen und praktische Lösungswege

Studienbrief für die Zentralstelle für Fernstudien / Studiengang BASA

### Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung .....	2
2. Herausforderung Kooperation .....	2
3. Arbeit in Netzwerken .....	4
4. Der Übergang von der Schule in den Beruf als Herausforderung .....	6
5. Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit .....	9
6. Übergangmanagement Schule-Beruf .....	9
7. Finanzierung von Leistungen .....	11
8. Jugendberufsagenturen .....	13
9. Praxisbeispiel: Jugendberufsagentur Bielefeld .....	15
10. Kommunales Übergangmanagement Schule – Beruf im Netzwerk lokaler Akteure ..	21
a) Kommunaler Hintergrund .....	21
b) Lokales Netzwerk .....	22
c) Strategie, Arbeitsweise und Angebote des kommunalen Übergangsmagements	
24	
d) Einbindung in kommunale Gesamtstrategien .....	25
11. Datenschutz .....	27
12. Fazit und Zusammenfassung .....	28
Materialien und Literatur .....	29

## **1. Vorbemerkung**

Die soziale Arbeit hat es immer wieder mit Problemstellungen zu tun, bei denen verschiedene Stellen zusammenwirken müssen, um Klientinnen und Klienten wirksam zu unterstützen. Sie trifft dabei auf verschiedene Behörden, unterschiedliche Rechtsgrundlagen und unterschiedliche fachliche Kompetenzen. Im Sinne einer wirksamen und zielgerichteten Hilfe ist es wichtig, die Leistungen dieser Stellen gut und wirksam zu koordinieren. Dies kann im Sinne des Fallmanagements („Case Management“) auf der Ebene des Einzelfalls organisiert werden. Es ist aber auch wichtig, das Arbeitsfeld so zu strukturieren, dass die Zusammenarbeit unterschiedlicher Behörden, Professionen und Experten/innen erleichtert und gefördert wird.

In diesem Studienbrief wird am Beispiel der Hilfen für Jugendliche und junge Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf erläutert, wie das Arbeitsfeld für die behördenübergreifende und interdisziplinäre Kooperation strukturiert werden kann, um dafür günstige Bedingungen zu schaffen und welche Leistungen bei diesem Problemfeld erbracht werden. Es werden zwei organisatorische Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen erläutert.

## **2. Herausforderung Kooperation**

Der deutsche Sozialstaat ist durch eine starke Differenzierung gekennzeichnet. Ein Faktor ist der Staatsaufbau mit Bund, Ländern und Kommunen und ihren jeweiligen Zuständigkeiten. Darüber hinaus gibt es neben der Aufgabenwahrnehmung durch staatliche oder kommunale Stellen große Bereiche, die durch „korporatistische“ Akteure, also zum Beispiel Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, mitgesteuert werden. Dazu gehören die Sozialversicherungen, etwa die Rentenversicherung oder die Arbeitslosenversicherung mit der Bundesagentur für Arbeit als zuständiger Behörde. Darüber hinaus spielen private Organisationen, vor allem die großen Wohlfahrtsverbände, eine wichtige Rolle in der deutschen Sozialpolitik.

Diese Differenzierung ist historisch gewachsen. Der Sozialstaat in Deutschland hat sich aus verschiedenen Entwicklungssträngen und Traditionen herausgebildet, die den besonderen Charakter der einzelnen Aufgabengebiete prägen, Interessensphären definieren und Entwicklungspfade in einem gewissen Maße vorzeichnen. So hat im Bereich der Armenfürsorge das private und ehrenamtliche Element eine lange Tradition, die das Rollenverständnis der Wohlfahrtsverbände in Abgrenzung zur Aufgabenwahrnehmung durch staatliche oder kommunale Stellen bis heute prägt (Sachße 1998).

Verstärkt wird die Differenzierung des Sozialstaats auch durch die im internationalen Vergleich starke Verrechtlichung der Sozialpolitik in Deutschland. Es gibt fast für jedes sozialpo-

litische Aufgabengebiet spezielle Gesetze und Rechtskreise, die auf der einen Seite ein relativ großes Maß an Handlungssicherheit, Berechenbarkeit und Zurechenbarkeit von Verantwortung für die Qualität und Rechtmäßigkeit der Leistungen schaffen, auf der anderen Seite aber auch die Abgrenzung der sozialpolitischen Aufgabengebiete untereinander verstärken.

Die einzelnen sozialpolitischen Politikfelder haben eigene institutionelle Strukturen herausgebildet, eigene Fachlichkeiten mit spezialisierten Qualifikationen des dort eingesetzten Personals, besonderen Verständnissen des Berufs und der beruflichen Identität und nicht zuletzt besonderer beruflicher und organisatorischer Kulturen, die das Selbstverständnis und das Handeln der dort tätigen Menschen prägen.

Soziologisch kann man die Differenzierung des Sozialstaates auch als Reaktion auf die zunehmende Komplexität sozialpolitischer Aufgabenstellungen verstehen, die zu einer zunehmenden Spezialisierung der Problembearbeitung und damit verbunden zu einer immer stärkeren Arbeitsteilung führt. Diese Spezialisierung kann zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche und zu einer größeren Stabilität des Systems der Sozialpolitik insgesamt führen. Die Ausdifferenzierung von Handlungs- und Politikfeldern kann dazu beitragen, Interessens- und Zielkonflikte zu befrieden. Das System der Sozialpolitik kann insgesamt flexibler auf gesellschaftliche Veränderungen und neue Herausforderungen reagieren, wenn notwendige Anpassungen in überschaubaren und besser steuerbaren Teilsystemen vorgenommen werden und nicht immer alles grundsätzlich in Frage gestellt werden muss<sup>1</sup>.

Es entsteht damit jedoch auch ein Koordinierungsproblem und das Risiko, dass sich die einzelnen Teile der Sozialpolitik verselbstständigen, der Zusammenhang der Politikfelder schwächer wird oder verloren geht und die Koordination der verschiedenen Aufgabenbereiche eine immer größere Herausforderung darstellt und oft auch nicht gelingt.

Arbeitsteilung und spezialisierte Zuständigkeiten bergen in organisationspsychologischer Hinsicht immer das Risiko der Herausbildung von „Silo-Mentalitäten“, also der Orientierung der professionell Handelnden ausschließlich im eigenen Arbeitszusammenhang und in der eigenen Fachlichkeit und einer professionellen Haltung, die eher auf Abgrenzung als auf Kooperation und das Verständnis eines übergreifenden Problem- und Sachzusammenhangs gerichtet ist.

Die Segregation der Sozialpolitik mit einer Vielzahl von verselbstständigten Handlungsfeldern, Institutionen und Rechtskreisen gilt als charakteristisches Merkmal des deutschen So-

---

<sup>1</sup> Hier wird auf die soziologische Systemtheorie Bezug genommen. Eine gute Einführung bietet Willke (2006).

zialstaates. Sybille Stöbe-Blossey u. a. (2019) sprechen zutreffend von dem „komplexen Sozialstaat“, der für die Praxis besondere Herausforderungen der Koordination von institutionellen Akteuren, Leistungen und professionell Handelnden mit sich bringt.

Die Lebensrealität von Klientinnen und Klienten der sozialen Arbeit fügt sich jedoch nicht immer in das scharf geschnittene Raster von Zuständigkeiten und ausdifferenzierten Fachlogiken von Behörden und professionellen Arbeitsfeldern. Ihre Probleme stehen oft quer zu dieser Logik, sind zuweilen nicht eindeutig zuordenbar oder gar „chaotisch“. Hier stößt ein wohlgeordnetes System zur Einordnung der Probleme und zur Zuordnung der Verantwortung für ihre Bearbeitung schnell an seine Grenzen.

In der Praxis der sozialen Arbeit ist es deshalb wichtig, in Zusammenhängen zu denken, die über den unmittelbaren eigenen Zuständigkeitsbereich hinausreichen, Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen zu erkennen (Stöbe-Blossey u. a. 2019), diese produktiv zu gestalten und die Kooperationsbereitschaft zwischen Professionen und Behörden zu stärken.

In der Managementlehre spricht man von einem „systemischen Management“ (Malik 2009), das Komplexität und Vielfalt nicht nur als Problem, sondern auch als Chance sieht, Probleme produktiver und nachhaltiger zu bearbeiten.

In der Praxis erfordert dies

- die Fähigkeit, die eigene Rolle in einem komplexen, arbeitsteiligen System und die Perspektivengebundenheit der eigenen Problemdefinition und des eigenen Herangehens zu erkennen,
- ein Verständnis der an der Arbeit mit dem Fall beteiligten anderen Institutionen, ihrer Aufgaben, Instrumente, Interventionsformen und fachlichen Standards,
- ein Verständnis der wechselseitigen Abhängigkeit der Arbeit der verschiedenen Institutionen, der Wechselwirkungen zwischen ihrer jeweiligen Arbeit, aber auch potentieller Diskrepanzen in der Bewertung von Fällen aufgrund unterschiedlicher normativer Vorgaben und Prioritäten,
- ein Verständnis für die Schnittstellen zwischen den Institutionen und ihren Aufgabefeldern und die Fähigkeit, diese Schnittstellen produktiv zu gestalten und
- nicht zuletzt auch die Fähigkeit zur produktiven Kommunikation auch über verschiedene fachliche „Codes“ (Fachbegrifflichkeiten und ihre Verwendungsweisen) hinweg.

### **3. Arbeit in Netzwerken**

Als Reaktion auf die zunehmend wahrgenommene Ineffektivität des versäulten und segregierten Sozialstaats wurden verstärkt ab den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts

neue Modelle der kooperativen Aufgabenerledigung, der Steuerung und von „Good Governance“ auch in die Konzepte der sozialen Arbeit eingeführt. Nicht mehr der klar geschnittene Aufgabenkanon und scharf markierte Zuständigkeitsgrenzen, sondern ein reflexives, mehrdimensionales Aufgabenverständnis und die Adressierung von Problemen in ihren vielfältigen sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Bezügen wurden zum Leitbild moderner Verwaltung. Es geht dabei aber nicht um ein Zurückdrehen von Spezialisierung und den damit historisch gewachsenen Professionalisierungsgewinnen, also „Ent-Differenzierung“, sondern um neue Arrangements von Professionalität zwischen Spezialisierung und Ganzheitlichkeit.

Die „Sozialraumorientierung“ in der sozialen Arbeit etwa versucht nicht nur, die Fallarbeit in ein Verständnis des Lebensumfelds der Klienten einzubetten, sondern den Sozialraum mit entwicklungshemmenden Faktoren, etwa Segregation, Defiziten im Wohnumfeld und Infrastrukturmängel, aber auch seinen Ressourcen in Form von funktionierenden Nachbarschaften, zivilgesellschaftlichen Potentialen und Wirtschaftspotentialen zu adressieren und damit von Arbeit am Einzelfall zur Arbeit der Gestaltung von sozialen „Feldern“ und Räumen überzugehen (Hinte u. a. 1999).

Die bewusste Gestaltung der Arbeit in Netzwerken erschließt zusätzliche Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten. Sie eröffnet die Möglichkeit die Vorteile von Professionalisierung und Spezialisierung mit einem ganzheitlichen, der Komplexität von Lebenslagen besser gerecht werdenden Problemzugang zu verbinden.

Soziologisch kann man Netzwerke als Zwischenform zwischen formalen Organisationen mit ihren verbindlichen Strukturen, Hierarchien und Mitgliedschaftsregeln einerseits und dem offenen System von Märkten andererseits ansehen. Netzwerke bauen auf Vertrauen und Gegenseitigkeit auf und können sich deshalb auch nur dort bilden, wo soziale Beziehungen eine gewisse Dauerhaftigkeit und Stabilität haben. Netzwerke leben von der Reziprozität, also der Gegenseitigkeit von Beziehungen. Die Mitwirkung von Akteuren in Netzwerken ist nur dann gewährleistet, wenn sie einen für sie erkennbaren Nutzen aus der Netzwerkarbeit ziehen können. Dies kann dann erreicht werden, wenn es ein langfristiges annäherndes Gleichgewicht von Netzwerkbeiträgen und Netzwerkergebnissen gibt und die Netzwerkpartner sich entsprechend verbindlich engagieren.

Der lokale und kommunale Kontext bietet dafür insofern einen günstigen Rahmen als sich die Akteure dort in einer gewissen sozialen Nähe befinden, in verschiedenen Perspektiven gleiche Probleme bearbeiten und einen gemeinsamen Erfahrungszusammenhang durch die Entwicklung der Stadt oder der Region haben. Deshalb wird als besonderer Vorzug der lokalen Ebene oft das Vorhandensein von Akteurs-Netzwerken und das besondere Potential zur Schaffung und Weiterentwicklung von Netzwerken genannt, die die Lücken einer versäulten Struktur öffentlicher Dienstleistungen überbrücken und auch bei einer stark arbeitsteiligen

und segregierten Form der Bearbeitung einen ganzheitlicheren Zugriff auf soziale Probleme ermöglichen (Schulze-Böing 2010).

Eine funktionierende Arbeit in Netzwerken kann auch darüber hinaus insofern ein reflexives Aufgabenverständnis in den einzelnen Behörden stärken, als die Differenz von Innen- und Außenperspektive der Arbeit in Behörden präsent gehalten und in der Arbeit der Professionellen und deren Aufgabenbewusstsein verankert werden kann, zumindest in einem gewissen für die kooperative Problemlösung notwendigen Maß.

Allerdings bedürfen Netzwerke einer bewussten Gestaltung, um sie zu einem produktiven Faktor zu machen, der die Wirksamkeit der sozialen Arbeit verstärken kann („Netzwerkmanagement“). Netzwerke sind nicht per se nützlich. Wie jeder weiß, können Netzwerke von Akteuren auch dazu beitragen, Prozesse intransparent zu machen, Verantwortlichkeiten zu verwischen und Institutionen zu schwächen. Deshalb ist es wichtig, auch in Netzwerken Ziele zu definieren und diese nachzuhalten, die Netzwerke transparent zu gestalten und dafür zu sorgen, dass Verantwortung klar zugerechnet werden kann. Auch ist es wichtig, dass sich Netzwerke regelmäßig evaluieren und auf ihre Wirksamkeit im Sinne ihrer Ziele zu überprüfen<sup>2</sup>.

#### **4. Der Übergang von der Schule in den Beruf als Herausforderung**

Es gibt nur wenige Bereiche der sozialen Arbeit, in denen das Thema der Kooperation zwischen Behörden und deren Mitarbeitenden und die Arbeit in Netzwerken eine so große Bedeutung hat wie bei der Begleitung des Übergangs von Jugendlichen von der Schule in den Beruf. Zugleich besteht hier eine besonders komplexe Ausgangslage mit einer sehr heterogenen Struktur von Akteuren und dem Ineinandergreifen sehr unterschiedlicher Leistungssysteme.

Worum geht es?

Eine abgeschlossene Berufsausbildung ist in einer zunehmend technisierten und komplexen Wirtschaft mit immer höheren Qualifikationsanforderungen eine zentrale Voraussetzung für das Erlangen eines stabilen Arbeitsplatzes mit einem auskömmlichen Einkommen. Deshalb ist von besonderer Bedeutung sicherzustellen, dass der Übergang von der Schule in den Beruf am Beginn der Berufsbiographie möglichst allen Jugendlichen möglichst gut gelingt.

In Deutschland hat das „duale Ausbildungssystem“, in dem die Ausbildung in den praktischen Teilen im Betrieb, in den theoretischen in staatlichen Berufsschulen stattfindet, eine

---

<sup>2</sup> Die Forschung und Literatur zur Arbeit in Netzwerken auch nur im Bereich sozialer Arbeit und sozialer Dienstleistungen ist inzwischen sehr groß und kaum noch überschaubar. Eine gute, wenn auch nicht ganz aktuelle Übersicht zu Grundlagen und Anwendungsfelder der Netzwerkarbeit im kommunalen Kontext bieten die Veröffentlichungen des Netzwerks „Entwicklung und Chancen“ (EundC), besonders Simon (2006) und Oppen (2006). Siehe <http://www.eundc.de/themen/kooperation.html>, weiterhin Schulze-Böing (2002).

zentrale Funktion beim Zugang von Jugendlichen zur beruflichen Qualifikation und zur Erlangung eines anerkannten Berufsabschlusses, der noch immer die Voraussetzung für eine einigermaßen sichere Berufslaufbahn und die Chance auf ein auskömmliches Erwerbseinkommen darstellt. Obwohl das duale System insgesamt gegenüber der Hochschulausbildung und der Ausbildung in Fördereinrichtungen in der längerfristigen Betrachtung an Bedeutung verloren hat (Baethge u. a. 2007), erhalten noch immer über 40 Prozent der jungen Menschen dort ihre Berufsausbildung.

Seit den 80er Jahren haben sich die Übergangswege von der Schule in den Beruf allerdings deutlich verändert. Sie sind länger und für viele Jugendliche schwieriger geworden. Das hat vielfältige Ursachen. Dazu gehört der Wandel des beruflichen Bildungssystems im Bereich der dualen Ausbildung mit einem immer weiter angehobenen Anforderungsniveau der Bildungsgänge. Auch Orientierungsschwierigkeiten in einer zunehmend komplexeren Gesellschaft mit einem schnellen Wandel der Arbeitsbedingungen und Qualifikationsstrukturen spielen eine Rolle. Benachteiligte Jugendliche, vor allem auch Jugendliche mit Migrationshintergrund tun sich schwerer mit der Berufswahl und der Einmündung in ein Ausbildungsverhältnis. Da viele Ausbildungsbetriebe inzwischen mindestens einen Realschulabschluss voraussetzen, manche sogar Abitur, haben sich die Chancen für Jugendliche mit Hauptschulabschluss verringert. Jugendliche ohne Schulabschluss haben fast überhaupt keine Chancen mehr auf einen Ausbildungsvertrag.

Das durchschnittliche Alter bei Aufnahme einer dualen Ausbildung ist kontinuierlich gestiegen, von 18,0 Jahren im Jahre 1993 auf 19,9 Jahre im Ausbildungsjahr 2018 (BiBB 2020: 164).

Ganz offenkundig funktioniert der Übergang von der Schule in den Beruf in großen Bereichen nicht mehr von alleine. Trotz eines in den letzten Jahren rein quantitativ deutlich besser ausgeglichenen Ausbildungsstellenmarktes gibt es nach wie vor für eine große Zahl von Jugendlichen das Risiko eines Fehlstarts ins Berufsleben mit hohem Risiko von Arbeitslosigkeit, unstabiler, prekärer Beschäftigung und Abhängigkeit von öffentlichen Transferleistungen im weiteren Lebensverlauf.

Gleichzeitig bleiben immer mehr Ausbildungsstellen unbesetzt - im Ausbildungsjahr 2019 nach den Daten der Bundesagentur für Arbeit rund 53.100 (BiBB 2020: 16).

Es sind also besondere Maßnahmen notwendig, um für alle oder doch möglichst viele Jugendliche den Übergang von der Schule in den Beruf gelingen zu lassen.

Dabei gibt es verschiedene Ansatzpunkte<sup>3</sup>:

1. Präventive Maßnahmen, die bereits in der Schule ansetzen, Schülerinnen und Schüler mit Lernschwierigkeit unterstützen, die Berufsorientierung möglichst frühzeitig zum Thema machen, die Berufswahl unterstützen und so früh wie möglich Kontakte zur betrieblichen Arbeitswelt herstellen, durch Betriebsbesuche, Praktika und anderes.
2. Maßnahmen, die Schulabsolventen ohne Schulabschluss ein Nachholen des Abschlusses ermöglichen.
3. Berufsvorbereitungsmaßnahmen zur Berufsorientierung und zur Herstellung von Ausbildungsreife.

---

<sup>3</sup> Ich folge hier der Darstellung in Schulze-Böing (2016)

4. Für Jugendliche, die ausbildungsfähig sind, aber weitere Unterstützung brauchen, Maßnahmen der geförderten Ausbildung, der assistierten Ausbildung und, wenn eine Vermittlung auf dem allgemeinen Ausbildungsmarkt nicht möglich ist, auch der außerbetrieblichen Ausbildung in einem besonderen berufspädagogischen Umfeld bei Ausbildungsträgern.

Die Landschaft dieser Maßnahmen ist außerordentlich differenziert. Es gibt eine Vielzahl von Trägern und verantwortlichen Institutionen. Eine besondere Herausforderung ist, dass sich am Übergang Schule-Beruf mehrere Rechtskreise schneiden, die zugleich auch Verantwortungssphären sehr unterschiedlicher Institutionen darstellen: Zudem hat jeder dieser Rechtskreise ein eigenes System der Finanzierung von Leistungen und ggf. von speziellen Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen, die untereinander nicht immer und in jeder Hinsicht kompatibel sind.

- Die Berufsberatung der Arbeitsagenturen und die Instrumente der aktiven Arbeitsförderung nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) III,
- die Jobcenter, die Jugendliche im Bezug von Leistungen des SGB II betreuen,
- die Jugendämter, die Erziehungshilfen und Jugendsozialarbeit nach dem SGB VIII leisten.

Weitere wichtige Akteure mit jeweils eigenen rechtlichen Grundlagen sind die Schulen, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern. Man hat es also in diesem Bereich, genau besehen, sowohl mit einem sehr komplexen institutionellen Arrangement zu tun als auch mit einer Arena sehr unterschiedlicher bildungs- und sozialpolitischer Akteure, die es weder den Jugendlichen selbst noch allen anderen Akteuren, seien es Lehrer, Eltern, engagierte Menschen in Vereinen oder in Betrieben leichtmacht, sich zu orientieren und die richtige Hilfe zu finden, die auf die besondere Problemsituation der Jugendlichen passt.

Diese hohe Komplexität ist Chance und Risiko zugleich. Chance, insofern ein hoher Grad der Differenzierung die Möglichkeit gibt, auf die besondere Situation einzelner Jugendlicher und ihrer Lebenslage einzugehen. Risiko, insofern die Vielzahl von Maßnahmen und Handlungsansätzen sehr schnell völlig intransparente Verhältnisse und einen „Maßnahmedschungel“ entstehen lassen, die Ineffizienz, Redundanz und Orientierungsverluste produzieren können.



## Übergang Schule-Beruf – ein komplexes Geflecht von Verantwortlichkeiten und Rechtskreisen



Schaubild 14

### 5. Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge hat im Jahr 2015 umfangreiche Empfehlungen „für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII“ veröffentlicht (Deutscher Verein 2015). Hilfeprozesse sind, unter Beachtung der Belange des Datenschutzes, so transparent wie möglich, Übergänge zwischen den Institutionen und Rechtskreisen sorgfältig zu planen und zu gestalten.

Das ist keine ganz einfache Aufgabe. Sie erfordert vor allem von den Führungskräften in den Institutionen klare Orientierung und ein Bekenntnis zur Zusammenarbeit über institutionelle Brüche hinweg. Nur in Ausnahmefällen wird sich die Rechtskreis-übergreifende Kooperation spontan und selbstorganisiert herstellen. Nachhaltig verankern lässt sich diese Kooperation nur durch eine gute Koordination vor Ort mit klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten, sowohl innerhalb der jeweiligen Institutionen, als auch im Netzwerk der kooperierenden Stellen. Auch eine im Alltag glaubhaft gelebte „Kooperationskultur“, die das gemeinsame Anliegen und Ziel in den Vordergrund rückt und nicht die Abgrenzung der jeweiligen Verantwortungsbereiche gehört im Verständnis zu wirksamen Arbeitsformen in diesem Bereich.

### 6. Übergangmanagement Schule-Beruf

Es geht um ein „kommunales Übergangmanagement“, in dem die Kommunen mit ihrer besonderen Problemnähe und den Zugängen sowohl zu den Unternehmen und Ausbildungsbetrieben der Regionen als auch zu den vielfältigen sozialen Infrastrukturen, den Schulen und nicht zuletzt zu den Lebenswelten der Jugendlichen und ihrer Familien die Koordination der verschiedenen Maßnahmen am Übergang Schule-Beruf übernehmen (Kühnlein/Klein 2010).

<sup>4</sup> Quelle für alle Schaubilder im Text, sofern nicht anders genannt: Autor

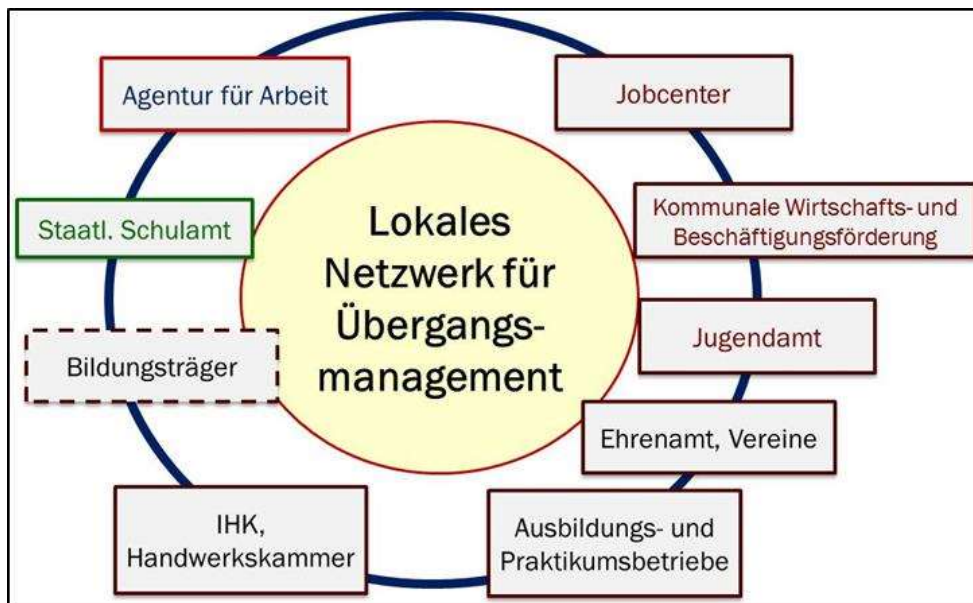


Schaubild 2

Mit dem Programm „Perspektive Berufsabschluss“ förderte das Bundesministerium für Bildung und Forschung in den Jahren 2008 bis 2013 unter anderem an 55 Standorten den Aufbau eines „regionalen Übergangsmanagements“ zwischen Schule und Beruf<sup>5</sup>. An vielen Orten konnte dadurch die Bildung nachhaltig wirksamer Koordinationsmechanismen angeregt werden.

Damit regionales Übergangsmanagement seinem Namen gerecht wird, muss es auch die Unternehmen und Ausbildungsbetriebe adressieren und als Partner einbeziehen. Um es in der Dienstleistungsbegrifflichkeit auszudrücken: nicht nur die jungen Menschen, auch die Unternehmen sind „Kunden“ des Übergangsmanagements. Eine fallbezogene Zusammenarbeit mit Ausbildungsbetrieben kann auch nach Abschluss eines Ausbildungsvertrages sinnvoll und wichtig sein, zum Beispiel, um Auszubildende und Ausbilder während der ersten Phase der Ausbildung zu unterstützen, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden und Ausbildungsbetriebe im Fall von Konflikten am Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu unterstützen. Übergangsmanagement nimmt den Gesamtprozess in den Blick – von der Berufsorientierung in der Schule über die Nachqualifizierung und Förderung im Übergang bis hin zur Nachbetreuung nach Aufnahme eines Ausbildungsverhältnisses.

<sup>5</sup> Siehe [www.perspektive-berufsabschluss.de](http://www.perspektive-berufsabschluss.de)

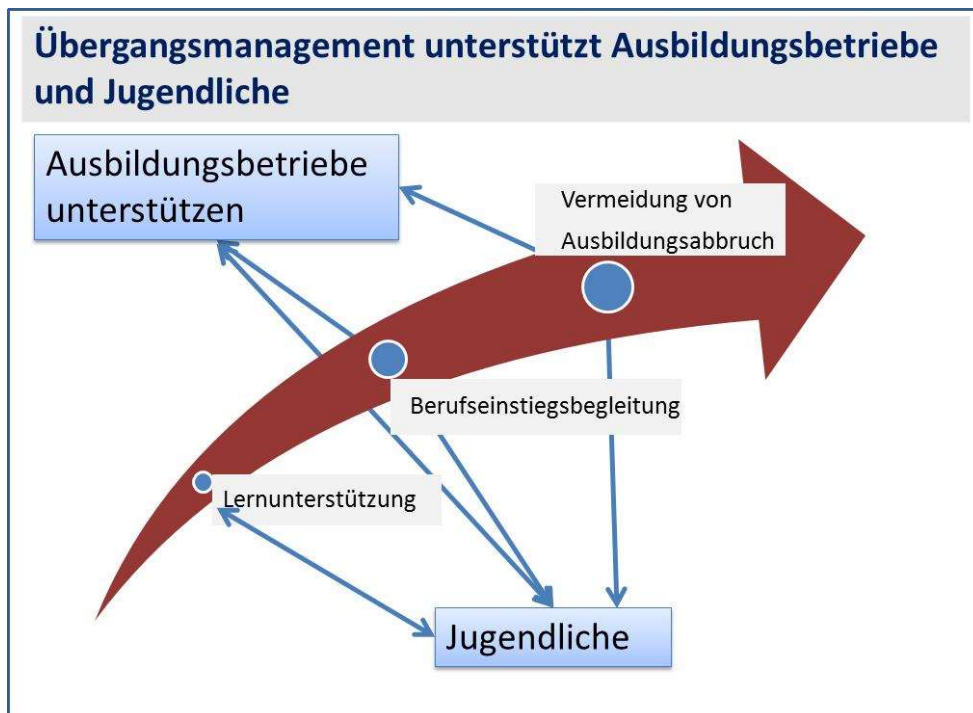


Schaubild 3

Die Verortung des Übergangsmanagements bei der Kommune sollte nicht als kommunaler Anspruch einer fachlichen Steuerung der Kooperationspartner missverstanden werden. Übergangsmanagement ist eine gemeinsame Aufgabe und kann nur partnerschaftlich gestaltet werden. Alles andere wäre kommunale Hybris, die sehr schnell an den realen Machtverhältnissen und Interessen scheitern würde. Die Kommune kann und soll die Akteure und die Öffentlichkeit sensibilisieren, Kooperation initiieren, ihre Vernetzungskompetenz einbringen und das Übergangsmanagement strategisch auf langfristige Entwicklungsziele und Nachhaltigkeit ausrichten.

## 7. Finanzierung von Leistungen

Natürlich gilt auch in diesem Zusammenhang, Fragen der Kostenträgerschaft und der Finanzierung von gemeinsamen Initiativen und der damit zusammenhängenden Interessen nicht auszublenden. Es ist in aller Regel nicht nur eine Frage der „Wollens“ und der Kooperationskultur, ob gemeinsam getragenen Initiativen mit Leben gefüllt werden können oder ob sie auf der Ebene verbaler Bekenntnisse stehen bleiben. Die Finanzierung der verschiedensten Maßnahmen im Übergangsbereich ist sehr komplex. An dieser Stelle soll nur in einigen groben Strichen skizziert werden, wie dessen Finanzierungsgerüst aussieht:

- Die allgemeinbildenden und die Berufsschulen finanzieren sich außer in den Stadtstaaten Bremen und Hamburg im System einer dualen Schulträgerschaft. Die Länder verantworten, wenn man so will, den „Content“ von Schule in Form von Lehrplänen und der Bereitstellung von Lehrpersonal, die Kommunen, um im Bild zu bleiben, „Hardware“ und „Betriebssystem“ in Form von Schulbauten, technischer Ausrüstung und der Stellung des technischen und des Verwaltungspersonals der Schulen. Einige

Länder, etwa Hessen, haben die Aufgabe der Vorbereitung auf das Berufsleben in der Zuteilung von Lehrerkapazitäten in einem gewissen Maß berücksichtigt. Auch kann es die Möglichkeit von Schulen geben, durch interne Planungen Raum für die Information von Schülerinnen und Schülern über die Berufswelt und die Anleitung im Zusammenhang mit der Berufswahl zu schaffen, sofern ihnen dazu vom entsprechenden Bundesland Spielräume für die Beschäftigung zusätzlicher Lehrkräfte oder der Umwidmung von Lehrerstellen eingeräumt werden.

- Die Bundesagentur für Arbeit und ihre örtlichen Arbeitsagenturen finanzieren die Berufsberatung gem. §§30 ff. SGB III aus ihrem Haushalt. Besondere Maßnahmen zur Berufsorientierung und der Förderung der Berufsausbildung gem. §§48 ff. SGB III werden ebenfalls aus dem Haushalt der Bundesagentur bestritten.
- Die Jobcenter verfügen über Mittel sowohl für Personal- und Sachkosten als auch für Eingliederungsmaßnahmen in einem weiten Sinne, wozu auch Maßnahmen zur Berufsorientierung, zur Berufsvorbereitung und zur Förderung der Aufnahme einer Ausbildung gehören können. Wichtig ist hier, dass nur junge Menschen, die nach dem SGB II leistungsberechtigt sind, also selbst oder über ihre Familie Arbeitslosengeld II beziehen Adressaten der Leistungen von Jobcentern sein können.
- Die Jugendämter der Kommunen finanzieren sich und ihre Arbeit meist überwiegend aus dem Mitteln des kommunalen Haushalts, wobei es hier Unterschiede zwischen den Bundesländern geben kann. Auch weitere kommunale Aktivitäten zur Förderung der Ausbildung, die in manchen Städten und Landkreisen auch außerhalb der Jugendämter, etwa bei der Wirtschaftsförderung angesiedelt sein können, werden aus dem Kommunalhaushalt finanziert.
- In den letzten Jahren bedeutender geworden ist die Finanzierung von Maßnahmen aus Mitteln der Länder und des Bundes. Fast alle Bundesländer haben größere oder kleinere Programme aufgelegt, über die Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen auf dem Weg in die Berufsausbildung finanziert werden können, oft mit Ko-Finanzierung des Europäischen Sozialfonds. Vor Ort durchgeführt werden diese Maßnahmen meist von Kommunen oder Bildungsträgern, in einigen Fällen fließen die Programmmittel auch den Schulen zu. Der Bund selbst legt immer wieder eigene Programme zur Förderung in diesem Bereich auf. Meist sind diese quantitativ sehr begrenzt und auf Projekte mit besonders innovativem Charakter ausgerichtet.

Schon in dieser sehr knappen Beschreibung wird deutlich, dass jeder der Akteure im Politikfeld Übergang Schule-Beruf durchaus einige Ressourcen einbringen kann. Es sind damit aber auch Konflikte und Dilemmata verbunden, insofern Akteure versucht sein können, bei der Finanzierung auf die jeweils anderen zu verweisen und die „eigene Kasse“ zu schonen,

zumal gerade die Kommunen mit einem besonders hohen Anteil von förderbedürftigen jungen Menschen oft strukturschwache Kommunen mit einer besonders schwierigen Haushalts-situation sind.

Der Gedanke an die Bildung von Finanzierungspools, in die jeder Partner bestimmte ein-bringt und die dann flexibel und problemangemessen verwendet werden können, liegt nahe. In der Praxis scheitert dies aber meist an haushaltsrechtlichen Bestimmungen. Insofern ist der komplexe Übergangsbereich zugleich auch ein Flickenteppich bei der Finanzierung von Maßnahmen, von Personal- und Sachkosten. Andererseits bietet die Vielfalt von Finanzie-rungen durchaus eine Erweiterung von lokalen Optionen, insofern sich verschiedene Finan-zierungen ergänzen können, wenn man sie intelligent verknüpft. Dies erfordert allerdings ein gewisses Maß an Kreativität bei den Verantwortlichen vor Ort und eine hohe Kompetenz in der Bewirtschaftung von Projektfördermitteln und der jeweiligen Etats.

## **8. Jugendberufsagenturen**

Im Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD im Jahr 2013 wurde die Schaffung von „Jugendberufsagenturen“ erstmals als Strategie für eine stärkere Integration der Aufgaben-felder am Übergang Schule und Beruf auf Bundesebene ins Auge gefasst. Bereits zuvor gab es in einzelnen Regionen und Städten Initiativen zum Aufbau solcher Agenturen, etwa in Hamburg (Bürgerschaft Hamburg 2012).

Ziel dieser Initiativen war die effektive Bündelung der Leistungen der SGB II, III und VIII. Es gibt allerdings bisher keine einheitliche Festlegung, wie dieses Konzept konkret vor Ort aus-zugestalten ist. Es gibt Spielraum für „diskredtionäre“, also dezentrale und lokale Entschei-dungen für die Aufgabenbreite sowie die Aufbau- und Ablauforganisation dieser Agenturen. Insofern verbergen sich hinter diesem Titel der Jugendberufsagentur örtlich verschiedene Modelle. Die tragende Vision war und ist aber ohne Zweifel die Schaffung einer „One-Stop-Service“-Stelle, in der von behördenübergreifenden Teams unter einem Dach die Leistungen der verschiedenen Rechtskreise erbracht werden.

In gewisser Form wurden damit Konzepte wiederbelebt, die vor der Einführung des SGB II in einzelnen Städten Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts als gemein-same Anlaufstellen von Sozial-, Jugend- und Arbeitsämtern geschaffen worden waren, z. B. in Köln, Offenbach oder Wiesbaden<sup>6</sup>. Diese Modelle waren seinerzeit durchaus erfolgreich. Auch damals ging es um die Überwindung institutioneller Brüche und Dienstleistungslücken durch die Zusammenführung von Kompetenzen und Ressourcen im Interesse der jungen

---

<sup>6</sup> In Köln unter dem Titel „Junges Köln“, in Offenbach und Wiesbaden als „Jugendagentur“, jeweils auch räumlich und in Teams unter einheitlicher Leitung zusammengefasst. In diesen Städten waren es besondere politische und personelle Konstellationen, die dem Willen zur Kooperation zwischen Kom-munen (Sozialhilfe, Jugendhilfe) und Arbeitsagenturen in so konsequenter Weise zum Durchbruch verholfen hatten. In mancher Hinsicht waren diese Modelle auch Impulsgeber für die „Hartz-4“-Reform mit den Prinzipien der „Hilfen aus einer Hand“ und des „Förderns und Forderns“. Zum Offenbach Mo-dell siehe auch Schulze-Böing (2002).

Menschen. Die Einführung des SGB II beendete diese Kooperationsmodelle weitgehend. Zwar waren nun in den Jobcentern die Aufgaben der vormaligen Sozialhilfe mit denen der Arbeitsförderung sehr effektiv zusammengeführt worden. Das Verhältnis der Jobcenter zu den Leistungen des SGB III im Bereich der Berufsberatung blieb jedoch lange ungeklärt. Bei den Prioritäten der Bundesagentur für Arbeit gerieten die Angelegenheiten der Berufsberatung für benachteiligte Jugendliche vor allem in der ersten Phase der Umsetzung der „Hartz“-Reformen deutlich ins Hintertreffen.

Die Jugendhilfe neigte zuweilen sogar dazu, die Jugendberufshilfe als eine ganz in den Bereich der Jobcenter übergegangene Aufgabe aus ihrem Kanon zu streichen (Münder / Hofmann 2017). Es dauerte einige Jahre, bis man die Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit auf allen Seiten wiederentdeckte. Beim Konzept der Jugendberufsagenturen ist sie allerdings verbunden mit einem deutlich stärkeren Gestaltungsanspruch der Bundesagentur für Arbeit, die ganz offenkundig Kompetenzen in der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und auch verlorenes Terrain in der Profilierung gegenüber Jobcentern und Kommunen zurückgewinnen möchte.

Vor allem in Großstädten wurden inzwischen eine Reihe von Jugendberufsagenturen eingerichtet. Besonders profiliert ist die Jugendberufsagentur Hamburg, wo der Stadtstaat als Partner allerdings auch besonders große Gestaltungsspielräume hat als dort staatliche und kommunale Aufgaben (Schulträgerschaft, Jugendhilfe) nicht getrennt sind. In den Flächenländern ist die inhaltliche Arbeit der Schulen Landessache, die Jugendhilfe Sache der Kommunen.

Unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen kann die Einrichtung einer Jugendberufsagentur allerdings nicht zu einer wirklichen Verschmelzung der verschiedenen Aufgabenfelder führen. In letzter Instanz ist auch in einer Jugendberufsagentur jede Behörde weiter voll für die eigenen Leistungen verantwortlich, auch wenn diese in einem gemeinsamen Rahmen erbracht werden. In aller Regel verfügen Jugendberufsagenturen auch nicht über eigenes Personal, sondern arbeiten mit Mitarbeitenden, die von den beteiligten Behörden dorthin entsandt werden.

Es bleibt in Jugendberufsagenturen bei unterschiedlichen Rechtskreisen mit jeweils eigener institutioneller Verankerung, damit verbunden auch die besonderen Restriktionen des Datenschutzes beim Austausch fallbezogener Information. Es bleiben auch jeweils besondere Rechte und Pflichten für die jungen Menschen in den einzelnen Rechtskreisen. Dennoch - eine gute rechtskreisübergreifende Abstimmung, die Verkettung der Leistungen der einzelnen Träger und gut gestaltete Übergänge zwischen den Rechtskreisen ist der richtige Weg, um wirksame Hilfe auch für Jugendliche mit komplexen Problemlagen zu ermöglichen und zu verhindern, dass Jugendliche im Niemandsland zwischen den Zuständigkeiten verloren gehen.

Ideal ist, wenn es gelingt, die Hilfe- und Integrationsplanung übergreifend abzustimmen, Leistungsketten zu organisieren und die Ressourcen der Rechtskreise zu bündeln. Dass dies dort besonders gut gelingen kann, wo es ein übergreifendes Arbeitskonzept gibt, die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Stellen gut und verbindlich strukturiert ist und es gegenüber den jungen Menschen einen gemeinsamen Auftritt gibt, liegt auf der Hand. Ob man dafür tatsächlich in ein gemeinsames Gebäude zieht, ist letzten Endes nach den örtlichen Gegebenheiten zu entscheiden.

Eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile der Zentralisierung von Diensten ist sinnvoll, vor allem im ländlichen Raum. Auch das Prinzip der Sozialraumorientierung kann gegen eine Zentralisierung von Diensten sprechen. Es bedarf deshalb für die Wahl der Organisationsform einer Jugendberufsagentur einer sorgfältigen Analyse vor Ort. Wichtig scheint mir auch, dass die kommunale Sozial- und Jugendhilfeplanung gut in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess eingebunden ist<sup>7</sup>. Darüber hinaus sollte man darüber nachdenken, betroffene Jugendliche und Ausbildungsbetriebe in Form von Beiräten, Entwicklungsworkshops und Feedbackforen in die Planungen örtlicher Strukturen einzubeziehen.

Obwohl die Bundesagentur für Arbeit sehr stark in die Richtung eines in allen Regionen anwendbaren Standardmodell für Jugendberufsagenturen gedrängt hatte, besteht bei den praktisch realisierten Konzepten inzwischen eine große Vielfalt, sowohl was die Aufgabenbreite angeht als auch was die innere Organisation, die Rolle der einzelnen Akteure und die Ausstattung mit Personal und Sachmitteln angeht. Dies ist auch sinnvoll, denn die Organisation sollte auf die örtliche Situation passen. Ein möglichst umfassender Konsens zwischen den kommunalen Stellen und der jeweiligen Agentur für Arbeit, aber auch zwischen den an der Jugendberufsagentur nicht direkt beteiligten Akteuren wie die Schulen und die Schulverwaltung, die Organe der Selbstverwaltung der Wirtschaft, also die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammer und berufsfachliche Kammern<sup>8</sup>, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ist eine wichtige Grundlage für das Funktionieren einer Jugendberufsagentur und ihre nachhaltige Wirkung..

Es gibt für die rechtskreisübergreifende Kooperation und das Management von Übergängen keinen Königsweg. Verschiedene Organisationsmodelle können sinnvoll sein – von der Bündelung der Dienste unter einem Dach bis hin zu dezentral organisierten Netzwerken, die aber gleichwohl ein hohes Maß an Gemeinsamkeit und Verbindlichkeit in der Arbeit mit jungen Menschen am Übergang Schule-Beruf aufweisen können. Voraussetzung einer guten Kooperation ist in jedem Fall, dass es gelingt, alle lokalen Akteure für das gemeinsame Anliegen zu mobilisieren und wechselseitige Transparenz und Vertrauen herzustellen. Dabei ist anzuerkennen und zu respektieren, dass die einzelnen Akteure eigene Interessen haben, besonderen Handlungslogiken und Rechenschaftspflichten unterliegen. Im Übrigen sind auch freie Träger und Bildungsträger wichtige und zuweilen durchaus artikulationsstarke Akteure in der Arena zwischen Schule, Ausbildungssystem und Arbeitsmarkt.

## **9. Praxisbeispiel: Jugendberufsagentur Bielefeld**

Ähnlich wie in der Stadt Hamburg gab es in der Stadt Bielefeld eine längere Tradition der Zusammenarbeit zwischen der Jugendhilfe der Kommune und der örtlichen Agentur für Arbeit, die teilweise vor die Zeit des Inkrafttretens des SGB II im Jahr 2005 zurückreicht. Die Stadt hat zudem eine lange Tradition kommunaler Beschäftigungsförderung, die schon in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts mit seinerzeit sehr innovativen Projekten neue

---

<sup>7</sup> Siehe auch die Stellungnahme „Erfolgsmerkmale guter Jugendberufsagenturen“ des Deutschen Vereins: <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungenstellungnahmen-2016-erfolgsmerkmale-guter-jugendberufs-agenturen-2285,756,1000.html>

<sup>8</sup> wie Ärztekammern, Rechtsanwaltskammern, Architektenkammern u. ä.



Wege der Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit erschlossen hat<sup>9</sup>.

Im Jahr 2018 wurde daraus die Jugendberufsagentur auf der Basis förmlicher Vereinbarungen zwischen Kommune, Jobcenter (in der Organisationsform einer „gemeinsamen Einrichtung“ von Kommune und Agentur für Arbeit, kurz gE) und der Agentur für Arbeit. Als Besonderheit gibt es in Bielefeld als vierten Partner die Regionale Personalentwicklungsgesellschaft (REGE) GmbH, eine kommunale Gesellschaft, die schon seit vielen Jahren für die Kommune Aufgaben der Jugendberufshilfe wahrnimmt. Dazu gehört auch die Akquise von Fördermitteln von Bund, Land und Europäischer Union und die Durchführung von Drittmittelgeförderten Projekten im weiteren Themenbereich der Jugendberufshilfe.

Die Partner der Agentur brachten ihre jeweiligen Jugend- und Ausbildungs-bezogenen Aufgabenbereiche fast vollständig in die neue Agentur ein:

- Agentur für Arbeit: Ausbildungsstellenvermittlung, Berufsberatung, Hochschulberatung
- Jobcenter Bielefeld: Ausbildungsstellenvermittlung, Fallmanagement für junge Menschen, die Arbeitsvermittlung für Leistungsberechtigte unter 25 Jahren sowie die Verwaltung der Geld- und Unterhaltsleistungen nach dem SGB II für diese Altersgruppe
- REGE GmbH: Koordinierung kommunaler Angebote für Jugendliche am Übergang Schule-Beruf, die Schulsozialarbeit und verschiedene jugendspezifische Projekte, die zum Teil auch durch Drittmittel des Landes, des Bundes oder der Europäischen Union finanziert werden
- Das Sozialdezernat der Stadt Bielefeld selbst wiederum verlegte seine bisher in der Sozialverwaltung angesiedelten Abteilungen für die Gewährung von Leistungen für Bildung und Teilhabe gem. §28 SGB II und anderen Sozialgesetzen z. B. SGB XII, Asylbewerberleistungsgesetz<sup>10</sup> sowie die Abteilung zur Verwaltung des Bundesausbildungsförderungsgesetzes (BAFÖG) in die Jugendberufsagentur.

Die Angebote der Agentur umfassen

- Berufsorientierung in der Sekundarstufe II von Schulen und an Berufskollegs
- Schulsozialarbeit

---

<sup>9</sup> Basis der folgenden Darstellung sind Materialien der Jugendberufsagentur Bielefeld und langjährige berufliche Kontakte des Verfassers mit leitenden Persönlichkeiten in der Stadtverwaltung Bielefeld, in der kommunalen Gesellschaft REGE gGmbH und im Jobcenter Bielefeld. Diesen Persönlichkeiten sei an dieser Stelle ausdrücklich für ihre Informationen zum Entstehungsprozess der Jugendberufsagentur Bielefeld gedankt.

<sup>10</sup> Siehe als Überblick den entsprechenden Artikel in Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/Leistung\\_für\\_Bildung\\_und\\_Teilhabe](https://de.wikipedia.org/wiki/Leistung_für_Bildung_und_Teilhabe) (18.08.2020)



- Berufsberatung mit Informationen zu Berufen, Eignungstests und individuellen Beratungsangeboten
- Elternarbeit
- Ausbildungsstellenvermittlung und Arbeitsvermittlung
- Die Bearbeitung von Anträgen auf und die Gewährung von Geldleistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes nach dem SGB II.

Damit ist ein sehr breites Spektrum von jugendbezogenen Leistungen zusammengeführt. Das Bielefelder Modell kann insofern als eine der weitreichendsten Umsetzungen der mit der Idee der Jugendberufsagentur verbundenen Idee einer verbindlichen behördenübergreifenden Zusammenarbeit gelten.

Unterstrichen wird dieser starke Akzent einer gemeinsamen Aufgabenerledigung und eines gemeinsamen Auftritts durch ein eigens für die Jugendberufsagentur entworfenes und neu errichtetes Gebäude, in dem die einzelnen Bereiche auf insgesamt 5000 m<sup>2</sup> angesiedelt sind.

Leitsätze für das Selbstverständnis und das Qualitätsversprechen der Agentur unterstreichen ebenfalls die gemeinsame Haltung und den Willen, die jugendbezogenen Kompetenzen der verschiedenen Behörden zu bündeln und den Jugendlichen integrierte Problemlösungen an einem Ort zu bieten (wenn auch nicht aus einer Hand, sondern durch fachlich nach wie vor autonome unterschiedliche Stellen).

# Wie wir uns sehen

## Unsere Leitsätze

### Das wollen wir leisten

- Wir begleiten junge Menschen auf ihrem Weg ins Erwachsenenleben
- Wir unterstützen gemeinsam junge Menschen bei allen beruflichen Themen
- Wir arbeiten Hand in Hand für die jungen Menschen in Bielefeld

### Daran lassen wir uns messen

- Wir sorgen für Einmündungen in Ausbildung
- Wir reduzieren die Jugendarbeitslosigkeit
- Wir sorgen für erfolgreiche Übergänge in existenzsichernde Beschäftigungsverhältnisse
- Wir unterstützen Unternehmen bei der Nachwuchssicherung

### So führen wir

- Wir nutzen die Vielfalt und Potenziale aller Mitarbeitenden
- Wir beteiligen alle Mitarbeitenden an der Gestaltung der JBA
- Wir schaffen klare Rahmenbedingungen für ein gemeinsames Handeln

### So arbeiten wir

- Wir entwickeln uns gemeinsam weiter
- Wir treten gemeinsam verantwortungsvoll auf
- Wir beziehen unsere Netzwerk- und Kooperationspartner aktiv mit ein

Schaubild 4, Quelle: Jugendberufsagentur Bielefeld 2020

Insgesamt sind von den verschiedenen Stellen gut 170 Beschäftigte der Jugendagentur zugeordnet<sup>11</sup>.

Das nachfolgende Organigramm stellt vereinfacht die Struktur der neuen Einrichtung dar. Die Steuerung wird von einem Lenkungskreis wahrgenommen, der sich aus den Spitzen der vier Partner des Konsortiums zusammensetzt. Darunter befinden sich die Bereiche und Teams für die verschiedenen besonderen Leistungen innerhalb der Agentur.

---

<sup>11</sup> Rund 30 Beschäftigte der Agentur für Arbeit, 70 Beschäftigte des Jobcenters, knapp 40 Mitarbeitende der REGE GmbH und gut 30 Beschäftigte der Sozialverwaltung der Kommune (Stand 2019, Quelle: Jugendberufsagentur Bielefeld).

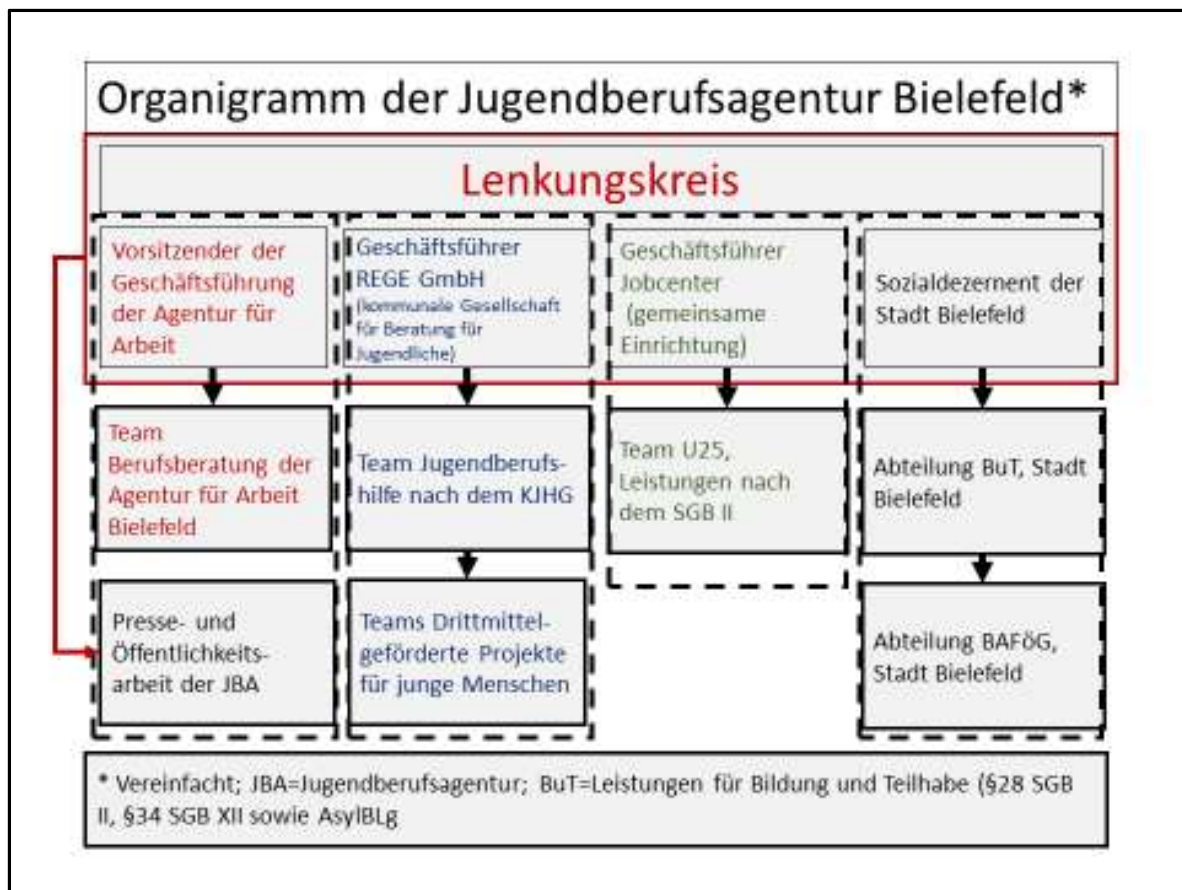


Schaubild 5

Allerdings ist die Jugendberufsagentur keine integrierte Organisation mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, eigenen Beschäftigten und einheitlichen Weisungssträngen zwischen Führung und operativen Einheiten, sondern eine Netzwerkorganisation besonderen Typs mit einem sehr ausgeprägten, gemeinsam getragenen Aufgabenverständnis und einem Kodex von gemeinsamen Prinzipien. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weiterhin bei ihren jeweiligen Mutterorganisationen beschäftigt. Die Fachverantwortung für die einzelnen Leistungen und die Weisungsstränge bleiben getrennt. Letzten Endes gibt es kein fachliches Durchgriffsrecht des Lenkungskreises auf die Aufgabenerledigung der einzelnen Bereiche. Es ist auch zu berücksichtigen, dass nie auszuschließen ist, dass die Haltung zur Kooperation der einzelnen Partner wechselnden geschäftspolitischen Prioritäten der übergeordneten Stellen der örtlichen Partner, also z. B. der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit oder des Rats der Stadt Bielefeld unterliegen kann. Insofern setzt das Modell eine ständige Erneuerung des Kooperationswillens der Partner voraus. Durch die Einbindung der Spitzen der Partnerorganisationen in den Lenkungskreis ist dafür schon eine gewisse Grundlage gelegt. Das Konzept einer Jugendberufsagentur ist natürlich nicht allein dadurch erfüllt, dass die verschiedenen Leistungen „unter einem Dach“ erbracht werden. Die potentiellen Synergien<sup>12</sup>

<sup>12</sup> die zusätzliche Wirkung durch das Zusammenwirken von Faktoren gegenüber der Addition der Wirkung von Faktoren getrennt voneinander

können nur dann gehoben werden, wenn sich die Arbeitsprozesse der Professionellen in den verschiedenen Bereich ändern.

- Die Organisation von übergreifenden Fallkonferenzen, etwa von Mitarbeitenden der Berufsberatung, der Jugendsozialarbeit und Fallbetreuern des Jobcenters ist ein Instrument zur Mobilisierung von Synergien. Dieses Instrument ist in der sozialen Arbeit an sich schon lange bekannt. Es fällt aber leichter und ist organisatorisch weniger aufwendig, es zu nutzen, wenn die Beteiligten den gleichen Dienort haben und wenn durch einen gemeinsamen organisatorischen Rahmen das Grundverständnis einer kooperativen Aufgabenerfüllung bei den beteiligten Organisationen verankert ist.
- Die gemeinsame Planung und Durchführung von Aktivitäten, etwa von Ausbildungsmessen, Informationsveranstaltungen in Schulen oder Veranstaltungen für Eltern, kann zu einem effizienteren Einsatz von personellen Ressourcen führen, aber auch zu einer größeren Akzeptanz bei den Adressaten, da diese erkennen, dass die verschiedenen Stellen gemeinsam arbeiten und sich fachlich und inhaltlich untereinander abstimmen.
- Auch die Planung von Maßnahmen, die an Dritte vergeben werden, etwa Orientierungskurse, Ausbildungsmaßnahmen oder Qualifizierungskurse, kann sehr wesentlich effektiver werden, wenn sie von den Partnern entweder gemeinsam oder eng untereinander abgestimmt erfolgt.
- Schließlich weiß man aus der Erfahrung in Organisationen, dass räumliche Nähe, häufige, auch informelle, Kontakte der Mitarbeitenden die Bereitschaft und die Fähigkeit zur gemeinsamen Problemlösung stärken können.

Die Evaluation von Jugendberufsagenturen (Kiepenheuer-Drechsler u. a. 2019; Bötel / Sommer 2018) zeigt allerdings auch, dass die Kooperation von Fachkräften verschiedener Behörden auch innerhalb eines gemeinsamen organisatorischen Rahmens herausfordernd bleibt. Unterschiedliches Rollenverständnis, das Fehlen von Zeit für die Abstimmung untereinander, insbesondere aber auch Unsicherheiten in Bezug auf die zu beachtenden Datenschutzbestimmungen<sup>13</sup> werden als hemmende Faktoren genannt.

---

<sup>13</sup> Dazu mehr weiter unten.

## **10. Kommunales Übergangsmanagement Schule – Beruf im Netzwerk lokaler Akteure**

### *a) Kommunalen Hintergrund*

Einen anderen Weg als Bielefeld hat die Stadt Offenbach am Main mit der Gestaltung ihres Übergangsmanagements zwischen Schule und Beruf eingeschlagen.

Die Stadt Offenbach hat bei der Gestaltung von Übergängen zwischen Schule und Beruf besondere Herausforderungen zu bewältigen. Die Stadt befindet sich in einem anhaltenden Strukturwandel von einer traditionellen Industriestadt in einen modernen Dienstleistungsstandort. Teil des „industriellen“ Erbes der Stadt ist eine hohe Armutsquote, hohe Arbeitslosigkeit und nicht zuletzt auch ein sehr hoher Migrantanteil an der Bevölkerung, mit rund 63 Prozent (2019) der höchste unter den deutschen Großstädten<sup>14</sup>.

Besondere Herausforderungen im Bildungsbereich, eine über dem Landesdurchschnitt liegende Quote von Schulabgängern ohne Abschluss und lange Jahre auch eine besonders hohe Jugendarbeitslosigkeit sind Teile dieses Problemkomplexes.

Die Stadt Offenbach gehörte zu den Wegbereitern einer lokalisierten Beschäftigungs-, Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik und setzte in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts in diesem Bereich kommunale Programme um, als die Rolle der Kommunen in diesem Politikfeld insgesamt noch eher randständig war (Schulze-Böing 2015). Auch die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und die Ausbildungsförderung bildeten Schwerpunkte bei den kommunalen Aktivitäten.

In der Stadt Offenbach ist das Übergangsmanagement im kommunalen Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration angesiedelt<sup>15</sup>. Es deckt in verschiedenen Leistungssträngen sowohl die präventive Arbeit mit Schülern als auch Angebote zur Unterstützung des Berufseinstiegs und Maßnahmen zur Stabilisierung von Ausbildungsverhältnissen und zur Sicherung des Ausbildungserfolgs ab. Für die Finanzierung werden verschiedene Bundes- und Landesprogramme sowie kommunale Mittel und Mittel aus dem Eingliederungstitel des Jobcenters genutzt.

---

<sup>14</sup> Es handelt sich hier um die Gruppe der Menschen mit „Migrationshintergrund“. Der Anteil der nicht-deutschen Bevölkerung liegt bei rund 38 Prozent.

<sup>15</sup> Der Autor dieses Studienbriefs leitet dieses Amt. Zugleich ist er Geschäftsführer des kommunalen Jobcenters MainArbeit zur Umsetzung des SGB II in der Stadt Offenbach.

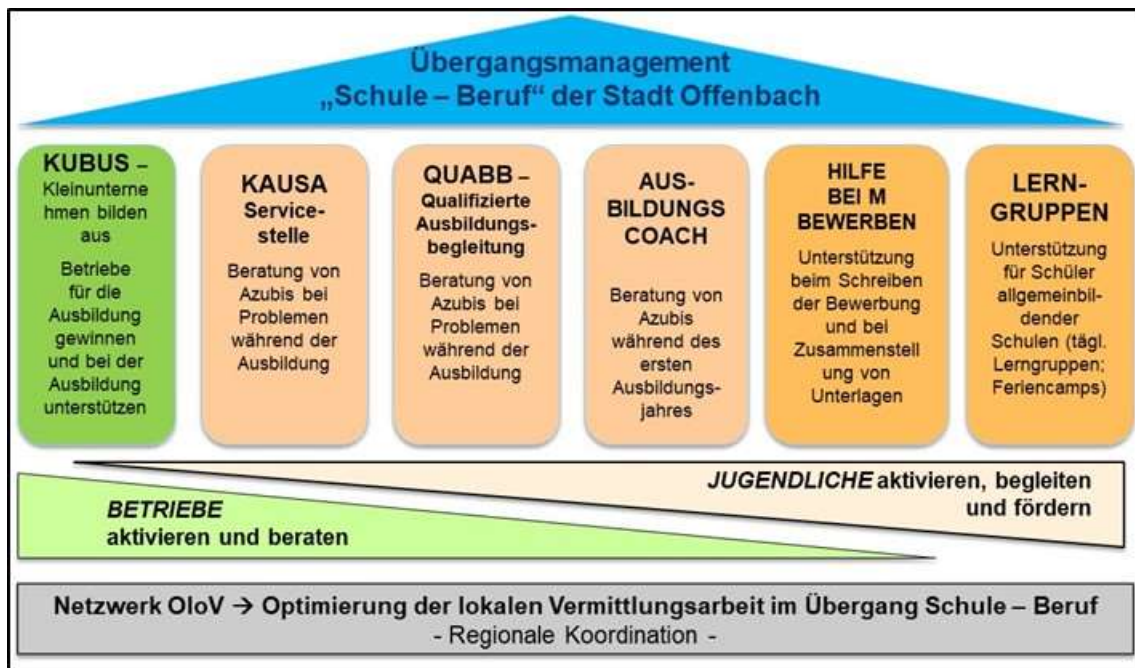


Schaubild 6

*b) Lokales Netzwerk*

Das für das Übergangsmanagement zuständige Referat nimmt auch die Aufgaben der Koordinierungsstelle des örtlichen Netzwerks der Landesinitiative „Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit für Ausbildung“ (OLOV) wahr<sup>16</sup>. In diesem Netzwerk sind Schulen, Kammern, Arbeitsagentur, Jobcenter und Kommune zusammengeschlossen und stimmen dort alle für den Übergang Schule-Beruf relevanten Aktivitäten und Konzepte ab.

<sup>16</sup> [www.olv-hessen.de/](http://www.olv-hessen.de/)



Schaubild 7

Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit dieses OLOV-Kreises hat sich dieser als stabile Koordinationsinstanz erwiesen. Die Spitzen oder leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Institutionen führen zum Beispiel zur Reflexion der Arbeit und zur weiteren Planung etwa einmal jährlich eine gemeinsame Klausurtagung durch. In vielen gemeinsamen Projekten hat dieses Netzwerk seine Qualität bewiesen. Abstimmungsprozesse zwischen den Akteuren können meist zügig abgewickelt werden. Die Umsetzung von vereinbarten Prozessen innerhalb der Organisationen verläuft meist ohne Schwierigkeiten.

Dies ist keineswegs selbstverständlich. Viele interorganisatorische Netzwerke wirken in erster Linie auf der Ebene der Führungskräfte. Oft werden aber Vereinbarungen zwischen diesen innerhalb der einzelnen Organisationen konterkariert, weil die Mitarbeitenden dort vom Mehrwert der Kooperation mit einer anderen Organisation nicht überzeugt sind, Überlastung durch zusätzliche „fachfremde“ Aufgaben und die Verwässerung ihres professionellen Profils fürchten.

So ist etwa die Einbindung der allgemeinbildenden Schulen in das Übergangsmanagement oft schwierig, obwohl sie für das Gelingen sehr wichtig sind, denn Berufsorientierung sollte so frühzeitig wie möglich beginnen. Viele allgemeinbildende Schulen sehen die aktive Mitwirkung daran nicht als ihre Kernaufgabe und sehen die Zuständigkeit bei der Berufsberatung der Arbeitsagenturen. Diese haben jedoch für eine vertiefte Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern aus Sicht der Schule und ihrer Lehrerkollegien nicht die nötigen Kapazitäten.

Eine solche vertiefte Arbeit ist jedoch gerade bei benachteiligten Schülerinnen und Schülern und solchen aus Immigranten-Familien besonders wichtig. Oft sind dort die Familien mangels Einblick in das deutsche System der Berufsausbildung nicht in der Lage, ihre Kinder bei der Berufswahl angemessen zu unterstützen. Wenn Berufsorientierung in der Schule keinen festen und der Bedeutung des Themas für den weiteren Werdegang der Schülerinnen und



Schüler angemessenen Platz hat, kann es dazu führen, dass ein großer Teil von ihnen die Schule unzureichend vorbereitet verlässt und bei der Ausbildungsstellensuche scheitert. Deshalb ist es im Rahmen des kommunalen Übergangsmanagements wichtig, die Schulen bei der Schaffung von ausreichenden Angeboten für die Berufsorientierung zu unterstützen, aber sie auch zur aktiven Mitwirkung bei dieser Aufgabe zu befähigen. In Offenbach wird dies sehr intensiv verfolgt. Gerade mit Blick auf die vielen Kinder aus Migrantenfamilien sind oft spezielle Angebote notwendig, etwa Elternabende, bei denen Übersetzer oder sprachkundige Pädagogen die Informationen in die Muttersprache der Eltern übersetzen.

Das Team des Übergangsmanagements führt immer wieder auch Veranstaltungen zur Berufsausbildung, zur Berufswahl, zur Rolle der Eltern und zu Anlaufstellen für Beratung und Unterstützung direkt in Vereinen und Gemeinden von Migranten durch. So gab es mehrere Informationsveranstaltungen in Moscheegemeinden, wo das Thema in Absprache mit dem jeweiligen Imam am Rande eines Freitagsgebets platziert werden konnte, wo man besonders viele Gemeindemitglieder erreichen kann.

Hier sind wieder andere Vernetzungspartner wichtig, etwa die im gleichen kommunalen Amt angesiedelte Abteilung für Integrationspolitik, das Netzwerk der Kommune mit den Migrantenorganisationen und einzelne Schlüsselpersonlichkeiten mit besonderer Autorität, z. B. in den muslimischen Gemeinschaften der Stadt.

### *c) Strategie, Arbeitsweise und Angebote des kommunalen Übergangsmanagements*

Die kommunalen Angebote des Übergangsmanagements richten sich an Schulen, Ausbildungsbetriebe und an Schülerinnen und Schüler sowie Auszubildende. Die einzelnen Angebote werden kontinuierlich weiterentwickelt und an veränderte Bedarfe angepasst<sup>17</sup>.

Sie orientieren sich am Übergangsprozess und bieten für jede seiner Phasen spezifische Maßnahmen, beginnend bereits in der Schule spätestens in der vorletzten Klasse vor Schulabschluss, begleitend in der Phase der Ausbildungsplatzsuche und nachgehend in der Ausbildungsphase, u. U. bis zum erfolgreichen Abschluss der Berufsausbildung. Da sind die kommunalen Angebote so geschnitten, dass sie die Angebote etwa der Berufsberatung der Arbeitsagentur in den Schulen ergänzen und nicht ersetzen. Ähnliches gilt für das nachgehende Angebot des Ausbildungscoachings. Dieses richtet sich an Auszubildende, die in kritischen Phasen der Ausbildung, aber auch bei Konflikten am Ausbildungsplatz unterstützt werden. Darüber hinaus richtet es sich an Betriebe, die oft mit den komplexen persönlichen und sozialen Problemen, die Jugendliche in den Betrieb bringen, überfordert sind. Oft han-

---

<sup>17</sup> Detaillierte und aktuelle Informationen unter <https://www.offenbach.de/bildung/ausbildung/uebergang-schule-beruf/uebergang-schule-beruf.php>



delt es sich hier um kleinere Unternehmen, die für solche Fragen kein spezialisiertes Personal vorhalten können oder um Unternehmen, die noch nicht über langjährige Erfahrungen in der dualen Berufsausbildung verfügen. Wichtig ist auch hier, die Aktivitäten mit den Beratungsangeboten etwa der Kammern abzustimmen, die in aller Regel Ausbildungsberater einsetzen, die bei Problemen ansprechbar sind, die aber meist keine besonderen pädagogischen Kompetenzen haben und ebenfalls mit Konflikten und Problemen im persönlichen Bereich überfordert wären.

In vereinfachter Übersicht sind die kommunalen Angebote im folgenden Schaubild dargestellt:

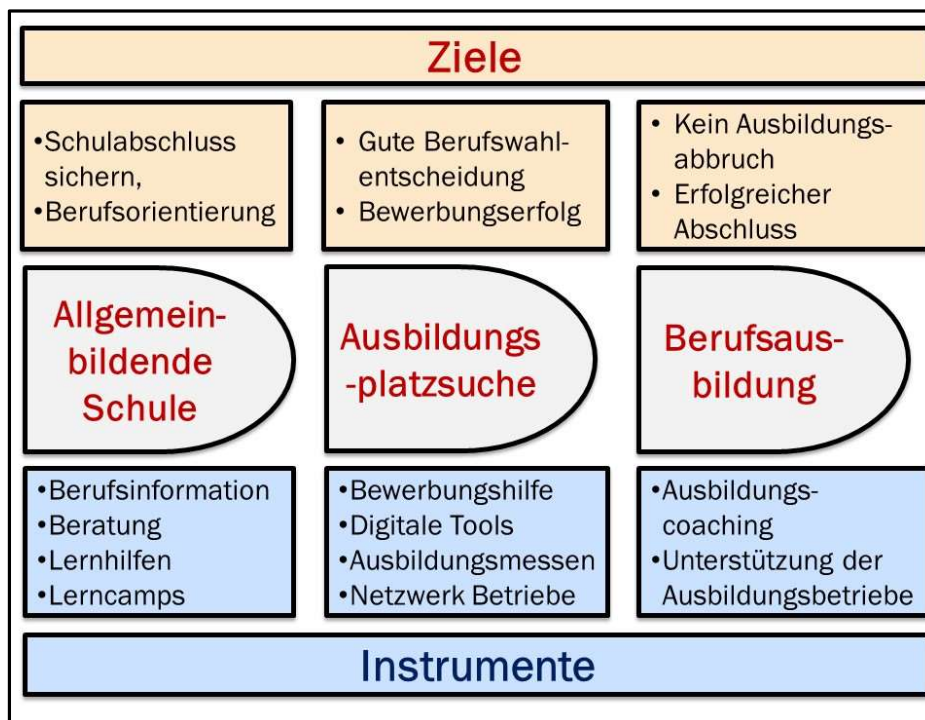


Schaubild 8

Es ist an dieser Stelle nicht möglich, detaillierter auf die einzelnen Angebote und ihr jeweiliges fachliches Konzept einzugehen<sup>18</sup>.

#### d) Einbindung in kommunale Gesamtstrategien

Das Übergangsmanagement ist Teil einer umfassenden kommunalen Strategie der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung, Dazu gehört auch eine kommunale Bildungsstrategie und

<sup>18</sup> Siehe für weitere Informationen: <https://www.offenbach.de/bildung/ausbildung/uebergang-schule-beruf/uebergang-schule-beruf.php>

ein kommunales Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsprogramm<sup>19</sup>. Jede dieser Strategien versteht sich als Teil einer übergreifenden sozialen Entwicklungsstrategie für die Stadt.

Die Integration der Teilstrategien ist in Offenbach wie in anderen Kommunen immer wieder herausfordernd, da die Eigenlogik von kommunalen Organisationseinheiten stets neben der Orientierung an politischen Entwicklungszielen, etwa Reduzierung von Armut, Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, Erhöhung des Beschäftigungsstandes, Verhinderung von sozialer Segregation und gelingender Integration des wachsenden Anteils von Migranten in die Bevölkerung immer auch „zentrifugale“ Kräfte freisetzt, die der Perfektionierung der eigenen Aufgaben erledigung Vorrang vor einem abgestimmten Vorgehen und übergreifenden Aktivitäten geben.

Dass die Akteursnetzwerke in der Stadt Offenbach dennoch im Vergleich zu vielen anderen Kommunen gut funktionieren, ist zum einen sicher der Situation einer kleinen Großstadt mit rund 140.000 Einwohnern und noch recht übersichtlichen Verwaltungsstrukturen geschuldet. Zum anderen „profitieren“ die Netzwerke von einem Faktor, den man als „Pädagogik der Knappheit“ bezeichnen könnte. Die Stadt arbeitet seit Jahrzehnten unter sehr angespannten finanziellen Bedingungen. Es ist also hier besonders wichtig, Ressourcen durch Kooperation zu „poolen“, Doppelangebote zu vermeiden und eine möglichst starke Komplementarität der verschiedenen Angebote anzustreben.

Aus Sicht der Verantwortlichen der Stadt ist das beschriebene Übergangsmanagement ein Modell, das der Situation vor Ort entspricht. Der Vorzug dieses Netzwerkmodells gegenüber dem stärker strukturierten Modell der Jugendberufsagentur liegt neben dem wesentlich geringeren Initiierungs- und Implementierungsaufwand<sup>20</sup> darin, dass hier die für den Übergangsprozess sehr wichtigen Partner Schule und Kammern auf gleicher Ebene einbezogen sind wie kommunale Ämter, Jobcenter und Arbeitsagentur.

Nach den Offenbacher Erfahrungen ist vor allem die gute Zusammenarbeit mit den Schulen ein zentraler Erfolgsfaktor. Die kommunalen Angebote hatten deshalb stets einen Schwerpunkt bei Maßnahmen, die in enger Zusammenarbeit mit den Schulen entwickelt worden sind und die für die Schulen und die dort beteiligten Lehrerinnen und Lehrer einen direkt erkennbaren Nutzen haben.

---

<sup>19</sup> Offenbach hat als sog. „Optionskommune“ auch ein kommunalisiertes Jobcenter. Zur Bildungsstrategie der Stadt, zum Masterplan für Stadtentwicklung, zur Sozialplanung und zur Integrationspolitik sind umfangreiche Materialien unter [www.offenbach.de](http://www.offenbach.de) herunterladbar.

<sup>20</sup> So war es für den Erfolg des Modells der Stadt Bielefeld ohne Zweifel wichtig, dass es die Möglichkeit gab, ein eigens für die Jugendberufsagentur in unmittelbarer Nachbarschaft zum Jobcenter errichtetes Gebäude beziehen zu können, bei dem die Verantwortlichen der Jugendberufsagentur von den ersten Planungen bis zur Realisierung beteiligt waren. In der Stadt Offenbach war und ist eine solche Lösung der Standortfrage einer Jugendberufsagentur mit erheblichem Investitionsaufwand nicht absehbar.

Eine gute Zusammenarbeit mit den Kammern schafft Zugänge zu Ausbildungsbetrieben und hilft bei der Akquise von Ausbildungsstellen. Auch hier war es den Offenbacher Akteuren wichtig, diese Partner von Anfang und soweit es geht „auf Augenhöhe“ in das Netzwerk einzubinden. Dies hat sich bisher auch bewährt.

## **11. Datenschutz**

Die Belange des Datenschutzes setzen der Zusammenarbeit von Behörden und Diensten Grenzen. Dies gilt auch bei der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Jobcentern, Arbeitsagenturen, Schulen, Kammern, Unternehmen, Ausbildungsbetrieben und Bildungsträgern. Der Datenschutz muss allerdings in keiner Weise ein Hindernis für eine gute Kooperation der verschiedenen Stellen sein. Mit ausreichendem Wissen zu den Datenschutzregeln und einem hinreichenden Problembewusstsein bei den professionell Handelnden lässt sich wirksame Kooperation mit den Belangen des Datenschutzes vereinbaren.

Bei der Zusammenarbeit zwischen Jobcenter, Agentur für Arbeit und dem Jugendamt zur beruflichen und gesellschaftlichen Integration von (benachteiligten) Jugendlichen geht es im Kern um eine Kooperation, die in § 18 SGB II definiert ist. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung als Recht des Einzelnen ist auch in diesem Kontext durchweg zu beachten und insbesondere das Sozialgeheimnis in § 35 SGB I zu wahren. Die Sicherstellung eines rechtskreisübergreifenden und datenschutzkonformen Datenaustauschs muss stets im Blick behalten werden. Für den Austausch von integrationsrelevanten Sozialdaten gelten die Bestimmungen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie die Befugnisse aus den Sozialgesetzbüchern. Das bedeutet vereinfacht gesagt, dass Informationen nur dann ausgetauscht werden dürfen, wenn entweder eine gesetzliche Übermittlungsbefugnis wie z.B. in § 69 SGB X besteht und einschlägig ist oder aber wenn der Jugendliche freiwillig in die Übermittlung eingewilligt hat. Die Herausforderung besteht dabei auch darin, Besonderheiten, wie z.B. den besonderen Vertrauensschutz gem. § 65 SGB VIII in der persönlichen und erzieherischen Hilfe bei der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Aufgrund der Komplexität ist es in der Praxis daher unumgänglich, sich vertieft und detailliert mit dem Thema Datenschutz auseinanderzusetzen<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Das Thema des Datenschutzes im Bereich sozialer Dienste kann an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Sehr instruktiv und hilfreich für die Praxis ist die Arbeitshilfe zum Datenschutz in Jugendberufsagenturen (2016), die von der Bundesagentur für Arbeit in Abstimmung mit den beteiligten Bundesministerien, dem Deutschen Verein für öffentliche und soziale Fürsorge, den kommunalen Spitzenverbänden sowie den Datenschutzbeauftragten des Bundes und von verschiedenen Bundesländern erarbeitet wurde (siehe Literaturverzeichnis).

## **12. Fazit und Zusammenfassung**

Kooperative Aufgabenerledigung und die Arbeit in Netzwerken haben in der sozialen Arbeit schon immer eine große Rolle gespielt. Sie werden allerdings mit der zunehmenden Komplexität der gesellschaftlichen Verhältnisse und der sozialen Probleme wichtiger. Dies stellt die Politik, die Führung von Behörden und sozialen Dienstleistungsorganisationen, nicht zuletzt aber auch die in diesem Feld arbeitenden Professionellen vor Herausforderungen. Die Arbeit in Netzwerken macht es notwendig, die Sicherheit, die ein geschlossenes System von Aufgaben, Regeln und Arbeitsformen den darin Arbeitenden gewähren kann, zumindest ein Stück weit aufzugeben und sich auf eine verbindliche Kooperation einzulassen mit Kolleginnen und Kollegen, die aus einer anderen professionellen Perspektive auf den gemeinsamen Gegenstand, Jugendliche im Übergang von der Schule in den Beruf blicken, auf eine andere Wissensbasis zurückgreifen und sich zumindest teilweise an anderen professionellen Standards und Regeln der Arbeitsorganisation orientieren.

Das Praxisfeld der Begleitung und des „Managements“ des Übergangs Schule-Beruf zeigt wie nur wenige andere auf der einen Seite die Komplexität der institutionellen Strukturen, in denen Schulen, Arbeitsagenturen, Jobcenter und soziale Dienste die dieses Feld bearbeiten. Auf der anderen Seite wird aber auch die Notwendigkeit einer strukturierten und verbindlichen Kooperation der verschiedenen Akteure deutlich, um alle vorhandenen Ressourcen für die Unterstützung von Jugendlichen zu mobilisieren.

Dabei ist es wichtig, die jeweiligen lokalen Besonderheiten in den Städten und Kreisen mit ihren unterschiedlichen Traditionen und Kulturen der Kooperation und ihren Akteurskonstellationen zu berücksichtigen. Eine Kooperationsstrategie baut sicher auf allgemeinen Einsichten in das Funktionieren von Netzwerken auf. Sie wird aber wenig Aussicht auf praktischen Erfolg haben, wenn sie die konkrete Situation in einer Kommune und die Interessen der Akteure vor Ort ausblendet.

An zwei Beispielen wurden verschiedene Wege der praktischen Organisation der Zusammenarbeit in diesem Praxisfeld erläutert. Diese beiden Modelle sind keine sich ausschließenden Alternativen, sondern pragmatische Ansätze, Strukturen zu schaffen, die auf der einen Seite die Qualität und die Reichweite der Dienstleistungen für Jugendliche in der Übergangsphase verbessern, auf der anderen Seite aber Akzeptanz bei den lokalen Akteuren haben und dazu beitragen, ihr Engagement für effektive Hilfen für junge Menschen zu sichern.

## **Materialien und Literatur**

Arbeitshilfe zur Sozialdatenschutz (2016): Arbeitshilfe zum Sozialdatenschutz in Jugendberufsagenturen [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Aus-Weiterbildung/Jugendberufsagenturen/arbeitshilfe-zum-sozialdatenschutz-in-jugendberufsagenturen.pdf;jsessionid=5A4B205FE5E9F290E0B44FD626A4BD22?\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Aus-Weiterbildung/Jugendberufsagenturen/arbeitshilfe-zum-sozialdatenschutz-in-jugendberufsagenturen.pdf;jsessionid=5A4B205FE5E9F290E0B44FD626A4BD22?_blob=publicationFile&v=3)

Baethge, Martin / Solga, Heike / Wieck, Markus (2007); Berufsbildung im Umbruch. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung (Netzwerk Bildung)

BiBB (2020): Datenreport 2020, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung Herunterladbar unter [https://www.bibb.de/datenreport/de/datenreport\\_2020.php](https://www.bibb.de/datenreport/de/datenreport_2020.php) (12.08.2020)

Bötzel, Annegret / Sommer, Jörn (2018) Abschlussbericht. Evaluation der Hamburger Jugendagentur, Hamburg / Berlin: Kienbaum Consultants International / Interval GmbH, herunterladbar unter: [https://www.interval-berlin.de/wp-content/uploads/abschlussbericht\\_evaluation\\_hamburgerjugendberufsagentur.pdf](https://www.interval-berlin.de/wp-content/uploads/abschlussbericht_evaluation_hamburgerjugendberufsagentur.pdf)

Bürgerschaft Hamburg (2012): Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft – Einrichtung einer Jugendberufsagentur, Drucksache 20/4195 vom 15.05.2012 [http://www.perspektive-berufsabschluss.de/downloads/Downloads\\_Begleitung\\_Uebergangmanagement/drucksache\\_senat\\_jugendberufsagenturHH.pdf](http://www.perspektive-berufsabschluss.de/downloads/Downloads_Begleitung_Uebergangmanagement/drucksache_senat_jugendberufsagenturHH.pdf)

Deutscher Verein (2015): Unterstützung am Übergang Schule – Beruf. Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine gelingende Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII, Berlin; herunterladbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/de/empfehlungen-stellungnahmen-2015-unterstuetzung-am-uebergang-schule-beruf-empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-eine-gelingende-zusammenarbeit-an-den-schnittstellen-der-rechtskreise-sgb-ii-sgb-iii-und-sgb-viii-1859,604,1000.html>

Hinte, W./ Litges, G. / Springer, W. (1999): Soziale Dienste: vom Fall zum Feld - soziale Räume statt Verwaltungsbezirke, Berlin

Jugendberufsagentur Bielefeld (2020): Konzept der Jugendberufsagentur Bielefeld, Stand 08/2020, Bielefeld

Jugendberufsagentur Hamburg (2013): Präsentation zum Stand des Aufbaus der Jugendberufsagentur Hamburg, herunterladbar unter: [http://www.perspektive-berufsabschluss.de/downloads/downloads\\_um/JugendberufsagenturHamburg.pdf](http://www.perspektive-berufsabschluss.de/downloads/downloads_um/JugendberufsagenturHamburg.pdf)

Kiepenheuer-Drechsler, Barbara / Steinbach, Michael / Wittig, Wolfgang / Kretschmer, Susanne (2019): Evaluation der Jugendberufsagentur Berlin, Berlin: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, herunterladbar unter: <https://www.parlament-berlin.de/ados/18/IIIPlen/vorgang/d18-1864.pdf>

Kühnlein, Gertrud / Klein, Birgit (2010): Kommunales Übergangsmanagement – Handlungsbedarf, Reichweite und Grenzen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2/3, 2010, S. 155-162

Mailk, Fredmund (2009): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme (5. Auflage), Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Haupt

Münder, Johannes / Hofmann, Albert (2017): Jugendberufshilfe zwischen SGB II, SGB III und SGB VIII, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

Oppen, Maria (2006): Dynamisches Netzwerkmanagement durch Fehlerfreundlichkeit und Reflexion; Berlin: Netzwerk EundC, herunterladbar unter <http://www.eundc.de/pdf/31007.pdf>

Prager, Jens U./ Wieland, Clemens (2007): Duales Ausbildungssystem – Quo Vadis? Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung

Sachße, Christoph (1998): Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland, Bd. 1 (zweite Auflage), Stuttgart: Kohlhammer

Schulze-Böing, Matthias (2002): Lokale Beschäftigungspolitik – Aufgabe der Kommunen, Bausteine guter Praxis; Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung / KGST: Netzwerk Kommunen der Zukunft, Produkte der Netzwerkarbeit, Bd. 14-3, Offenbach am Main, herunterladbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/Graue-Publikationen/GP\\_Kommunen\\_lokale\\_Beschaefigungsfoerderung\\_Netzwerke.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/Graue-Publikationen/GP_Kommunen_lokale_Beschaefigungsfoerderung_Netzwerke.pdf)

Schulze-Böing, Matthias (2010): "Inclusion and Local Development. Challenges for local and regional government". In: Social Work Review / Revista de Assistentia Sociala, 4/2010, Bukarest

Schulze-Böing (2015): Beschäftigungspolitik jenseits der Arbeitsmarktpolitik. Entwicklungsetappen in Deutschland. In: Nachrichten des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge (NDV), 95. Jg., 10/2015

Schulze-Böing, Matthias (2016): Kommunales Übergangsmanagement. Strukturierte Praxis zwischen Schule und Ausbildungsmarkt. In: dreizehn, Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Nr. 16, November 2016, S. 15-19, herunterladbar unter [http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/KVJS\\_dreizehn\\_Nr16\\_web.pdf](http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/KVJS_dreizehn_Nr16_web.pdf)

Simon, Titus (2006): Kommunale Netzwerke Als Voraussetzung zur Förderung der Entwicklungschancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten; Berlin: Netzwerk EundC, herunterladbar unter: <http://www.eundc.de/pdf/03702.pdf>

Stöbe-Blossey, Sybille / Brussig, Martin / Ruth, Marina / Schulz, Susanne-Eva (2019): Der komplexe Sozialstaat: Eine Heuristik zur Rekonstruktion von Schnittstellen. Sozialer Fortschritt 10 / 2019, Jg. 68, 749-768

Wendt, Wolf-Rainer (2014): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg i. Br.: Lambertus

Willke, Helmut (2006): Systemtheorie. Teil: 1., Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme (6. Auflage), Konstanz: UVK-Verlag